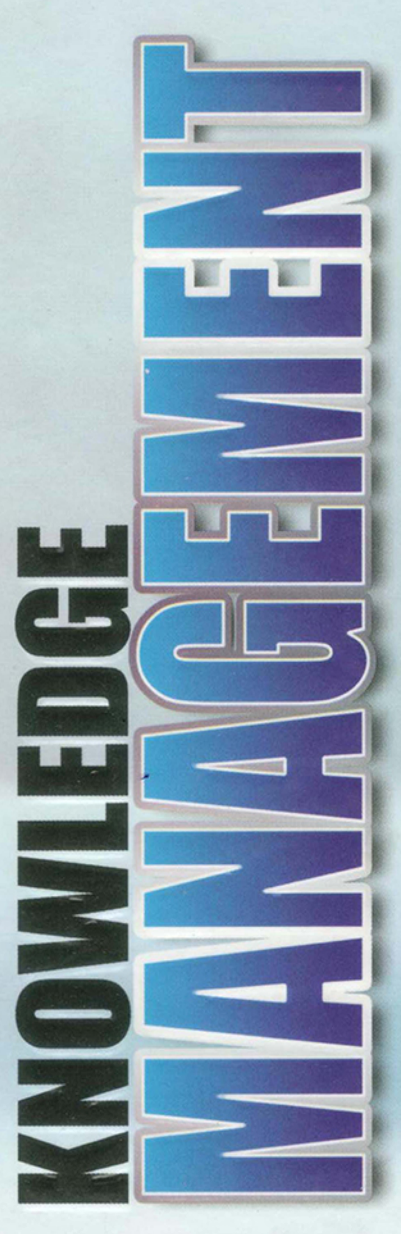
# إدارة المعرفة

## الرأسمعرفية بديلاً

د. حسنى عبد الرحمن الشيمى




دار الفجر للنشر و التوزيع

# ادارة المعرفة

# الرأسمعرفية بديلا

# ادارة المعرفة

# الرأسمعرفية بديلاً

## تأليف


## د.حسنى عبد الرحمن الشيمى



**دار الفجر للنشر والتوزيع**

**2009**

# ادارة المعرفة

## الرأسمعرفية بديلاً

### تأليف

### د.حسنى عبد الرحمن الشيمى


| حقوق النشر | رقم الإيداع |
| --- | --- |
| الطبعة الأولى 2009 | 23852 |
| جميع الحقوق محفوظة للناشر | الترقيم الدولي I.S.B.N. |
| | 977-358-199-3 |

*دار الفجــر للنشــر و التــوزيــع*

*4 شارع هاشم الأشــقــر – النزهة الجديدة – القاهرة*

ت : 26246252(00202) ف : 26246265(00202)

**www.darelfajr.com**

**E.mail:daralfajr@yahoo.com**

## الإهداء

**إلــى**

**الباحث / عماد عبد العزيز**

**الذي أغراني بالسبق في**

**الإفادة من مصادره.**

**وزوجته أم زياد التي قرأت وكشّفت**

# المحتويات


| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |
| استهلال | 3 |
| الإهـداء | 5 |
| المحتويات | 7 |
| الرأسمعرفية (مقولة) | 9 |
| مقدمة | 11 |
| الفصل الأول: الرأسمعرفية: المفهوم والدلالات | 13 |
| الفصل الثاني: الأوعية البشرية أو المعرفة الضمنية | 41 |
| الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأداء الرأسمعرفية | 77 |
| الفصل الرابع: الدور المتغير للعاملين بالمعلومات | 109 |
| الدور المتغير للمنشآت المستفيدة من المعلومات | |
| الخاتمة | 135 |
| الكشـاف | 141 |

# الرأسمعرفية

إن المعرفـة اكتسـاباً وإنتاجـاً وتوظيفـاً، قـد غـدت في مطلـع القـرن (الحـادي والعشرين) هي الوسيلة الكفيلة بتحقيق التنمية الإنسـانية في جميـع ميادينهـا، فهـي غالباً ما ترسم الحدود بين القدرة والعجز، بين المنعة والوهن، بين الصحة والمـرض، بـين الثروة والفقر.

"تقرير التنمية الإنسانية العربية. 2003"

# مقدمة

منذ ما يجاوز عامين ونصف تقريباً؛ عرض مؤلف هذا الكتاب مصطلح "الرأسمعرفية" للدلالة -في لغتنا العربية- على طبيعة الحياة الفكرية والاجتماعية والاقتصادية. كما يعكسها العصر[1]. إنه يشير بذلك إلى الإقرار بتحول الأسبقية إلى المعرفة على المال الذي صُكت له قبلا "الرأسمالية". كما أنه يشير إلى ما ترتب على ذلك من أن موقع أي مجتمع على خريطة التقدم البشري أصبح يتحدد من خلال قدرته على الاستيعاب الواعي للمعرفة، وتحويل الأفكار إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة ومتطورة.

وإذا كان الإنسان هو مُتلقي المعرفة ومُعدها ومبدعها فإن أعظم "مورد" في أي منظمة خدمية أو إنتاجية إذن هو الإنسان ذو المعرفة. وهنا أصبحت فعالية المنظمات والمؤسسات والمنشآت والنظم الاجتماعية المنتظمة لها تقاس بما لديها من أصول assets معرفية: أي بشر ممتزج بالمعرفة إن صح التعبير.

إننا أمام مشهد حضاري جديد، فالأصول المعرفية المتمثلة في عقول البشر تلقى اهتماماً بازغاً، أو قل يرد لها اعتبارها، بالتوازي مع (وأحياناً بتجاوز) الأصول المعرفية التي خبرناها في الشكلين المطبوع والمحسب وغيرهما من أشكال الاختزان، حيث ينظر إلى المعرفة الضمنية والكامنة (الخبرات والتجارب والمهارات غير المدونة أو غير المنشورة) باعتبارها فرس الرهان في كسب سباق المنافسة في سوق الإنتاج والخدمات.

وإذا كان من السهل بل ومن الضروري القول بأن التحدي المعرفي، هو التحدي الأساسي لمجتمعنا للخروج من وضعه الراهن المتسم بالتردي والتخلف، فإن ذلك ينبغي أن ينعكس على خريطة المشاريع "القومية" التي تزدحم بها وسائل الإعلام، إذ لابد وأن يسبقها ويقودها مشروع فكري يقود ويؤصل ويوجه وإلا

---

(1) المؤتمر القومي العاشر لأخصائيي المكتبات في مصر "مهنة المكتبات والمعلومات في مصر بين التنظير والممارسة".
القاهرة:الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، جامعة 6 أكتوبر. يونيو 2006.

أصبحنا كمن يهتم بجسم قد يعجبنا بنيانه دون نظر إلى ما بالرأس من ضمور ووهن.

ومن الطبيعي أن يكون "المشروع الفكري" أو المعرفي، أكثر المشاريع حاجة لتفاعل اجتماعي يضم كافة أبناء المجتمع، بحيث تشيع لديهم ثقافة الفكر- المعرفة- المعلومات، والتعامل مع وسائلها المقروءة والمسموعة والمبثوثة على الشبكات (وعلى رأسها الإنترنت)... وفي هذا السياق فإن هناك فئات بعينها يقع على عاتقها ضربة البداية أو الريادة، ويعد توجهها إلى التعامل مع المعرفة أكثر إلحاحاً، نعني بهؤلاء صناع القرار على اختلاف مستوياتهم، وأياً كانت مواقعهم في سدة الحكم أو الهيئات والمؤسسات الرسمية، أو الشركات والمنشآت الأخرى، أو المنظمات التي تدخل تحت ما يسمى المجتمع المدني...الخ أمثال هؤلاء في يدهم إرساء قيمة المعرفة وترسيخ دورها وتوريثها للأجيال الشابة من العاملين معهم بدلاً من توريث قيم أخرى لعل القارئ في غنى عن ذكرها.

وإذا عاشت هذه الفئات دورها اقتناعاً فكرياً، وسلوكاً عملياً، فإن ذلك يهيئ السبيل للدور المنوط برجال المكتبات والمعلومات الذين عنوا تاريخياً بالجانب المسجل والمنشور من المعرفة البشرية، (علماً وتطبيقاً) كي تتسع رسالة مهنتهم للتكيف لطبيعة متطلبات المعرفة ودورها المتعاظم، ووسائل تقنياتها المتسارعة التطور من جانب والوصول إلى مكنون المعرفة والخبرة البشرية الحية من جانب آخر.

إن مؤلف هذا الكتاب أو قل مُعِده عاش المعرفة والمعلومات في أحشائها ونهل من عطائهما أضعافاً مضاعفة، فلا أقل من أن يشرك جسمه الأكبر (مجتمعه) فيما نَعِم، وأن يسجد للذي كرم الإنسان وعلمه البيان وصلى اللهم على من أوتي جوامع الكَلِم.

| | |
|---|---|
| 13 ذي الحجة 1429هـ | حسني عبدالرحمن الشيمي |
| 11 ديسمبر 2008 م | المعادي الجديدة- القاهرة |
| | hsheemy@yahoo.com |

# الفصل الأول

# الرأسمعرفية

# المفهوم والدلالات

".. إن نسـبة المعرفـة إلى الـرأس
أقـرب إلى الحقيقـة، لأنـه مهـما
كـان عظـم دور الحـواس، فـإن
ضـابط الإيقـاع، أو قـل سـلطان
ذلك كلـه هـو العقـل القـابع في
الرأس"

المؤلف

# الفصـل الأول

## الرأسمعرفية : المفهوم والدلالات

الرأسمعرفية: المصطلح ودلالته

هـذه التسـمية المركبـة أو المزجيـة، وجـدها المؤلـف-كـما ألمحـت فقـرات الاستهلال- أكثر دلالـة عـلى حـال الحيـاة الاجتماعيـة والاقتصـادية كـما يعكسـها هـذا العصر: عصر المعلومات والاتصالات وتقنياتهما. والذي تحقـق فيـه للمعرفـة النصـيب الأوفر من السـيادة أو القيـادة. وقـد وقفـت عنـد أكـثر المسـميات اقتراباً في أدبيـات الموضوع من المفهوم[1] المعني فوجدت منها:

- رأس المال البشري.
- رأس المال الفكري.
- رأس المال الاجتماعي.
- رأس المال المعرفي[2].

وتوقفت عند أولاها، أي رأس المال الـبشري، فـإذا بالمصـطلح أوسـع، لأن مـن البشر من لا يحتل عندهم الفكر والمعرفـة إلا القليـل، أو أن عطـاءهم عطـاء بـدني في المقام الأول[3]، كما تمثل ذلك في الذين حملوا كلاً من الموجتين الحضارتين (والتسمية لـ "توفلر") أعني عصر الزراعة، وعصر الصناعة. أما المصطلح الثاني "رأس المال الفكري: فربما كانت دلالته ضيقة، إذا يعطي الانطباع بأنه الفكر محتكـر لـدى فئـة فوقيـة مـن الـبشر. ويجئ المصطلح الأحدث (الثالث) رأس المال الاجتماعي ليدل عـلى نـاتج الثقـة والتعـاون والمساندة بين أعضاء الجماعات لأجل مصالحهم الخاصة، وفي حالة تحقق "وفرة" من رأس المال الاجتماعي فإن الحياة تكون سـهلة وسلسـلة وممتعـة كـما يأمـل أنصـار المصـطلح. والمصطلح كما نرى معبر عن الحـراك الاجتماعـي والرقـي في سـلوك التفاعـل بـين أفـراده وجماعاته[4]، وهكذا بقي المصطلح الرابع والأخير فيما لدي هنا، أعني "رأس المال المعـرفي" ورأيت فيه الأكثر ملاءمة، إلا أن بروز لفظ "المال" في قلـب المصـطلح يفسـد عـليّ فحـوى

الرسالة "المعرفية" الذي جعلته واحداً من الغايات الجوهرية لهذا الكتاب، ويحول دون الدلالة المباشرة التي ننشدها، وهي تكمن في تحول العنصر الفاعل الأول في التقدم من المال إلى المعرفة. كما أنها تضع المال أولاً، بينما ما يثبته الواقع الآن أكثر من أي وقت مضى أن المعرفة "تخلق" الثروة، وتديرها وتنميها، ويمكن أن نضيف وتستثمرها بمعنى تشغيلها، وبمعنى شبه غائب - وإن كان الأهم- ترشيد غايتها.

إننا إذن في حاجة إلى مصطلح جديد يلابس المعنى بدون لبس وهكذا جاء مصطلح "الرأسمعرفية" نافذاً إلى المعرفة مباشرة.

أمر آخر، يتمثل في أن نسبة المعرفة إلى الرأس أقرب إلى الحقيقة لأنه مهما كان عظم دور الحواس، ومهما كان عظم الماديات، فإن ضابط الإيقاع، أو قل سلطان ذلك كله، إنما هو العقل القابع في الرأس. وإذا استعدنا إلى الأذهان الدور البازغ - الذي ألمحنا إليه من قبل- لما يطلق عليه المعرفة الضمنية Implicit Knowledge أو الكامنة Tacit Knowledge [5] وهي التي تعني بالخبرات والتجارب غير المدونة، لتأكد لدينا ملابسة هذا المصطلح للمفهوم المقصود، وأيضاً إذا كنا قد استسغنا في الماضي الاسم المزجي "رأس/مال" للدلالة على الدور الفاعل للمال في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فأحرى بنا أن نقبل بالرأسمعرفية للدلالة على مرحلة جديدة الفاعل الرئيسي فيها هو: المعرفة.

أولاً: الحيثية اللغوية:

يمكن القول مبدئياً أن استخدام مصطلح راس المال في معاجم اللغة العربية يعبر بشكل واضح عن الثروة المادية إلا أن يضاف إليه صفة مميزة، كأن يقال رأس المال البشري، أو رأس المال الفكري أو رأس المال العلمي... وهكذا.

ومن الجدير بالذكر أن بعض معاني كلمة Capital وهي ما نترجمها عادة في اللغة العربية برأس المال جاءت تدعم هذا الفهم - أي الثروة (المادية) الخاصة بالفرد أو المنظمة- ومع ذلك فإن أصل الكلمة اللاتيني Caput أي الرأس جاءت له دلالات أخرى، فضلاً عن الثروة، مثل: السلطة، أو البروز، أو عظم الأهمية، أو

التفوق على القرناء... بل إن أحد المعاني جاء معبراً بشكل مباشر عن مفهوم أكثر حداثة باعتبار أن Capital هي الأصول المتراكمة من الحقائق العلمية والرياضية التي يرسى عليها ازدهارنا التقني[6]. وإذا نظرنا إلى استخدام بعض الكتاب العربية لمصطلح رأس المال الفكري في مقابل Intellectual Capital، الذي يعد الأقرب إلى المصطلح الذي اخترناه أي: الرأسمعرفية. فإن لنا أن نتساءل هل يمكن القول: إن المال والاهتمام به هجم على الكلمة وحولها من رأس الشيء أو الجزء الأهم فيه إلى التمركز حول المال واستثماره وتكوينه وتطفله على التسمية حتى ولو كان الاستثمار فكرياً أو معرفياً؟!.

ثانياً: الحيثيات الاقتصادية:

كنا نحفظ في سن التنشئة (قبل خمسين عاماً) أن عناصر نجاح "الصناعة" أو الاقتصاد السائد وقتها تتمثل في: رأس المال/المواد الخام/ الأيدي العاملة/ الأسواق..الخ، ولم تكن ترد كلمة معرفة بشكل صريح، وربما أضيفت كلمة ماهرة[7] كصفة للأيدي العاملة، وهو ما لا يغير ذلك الحكم العام. أما الآن فيمكن القول إن المعرفة تهيمن علينا في كافة عناصر الصناعة أو التقنية، فلابد من معلومات دقيقة تخص أي عنصر من عناصر الاقتصاد، لأن تسيير العمليات الاقتصادية في الوقت الحاضر لا يتم بشكل مجد دون توفر المعلومات في كل رحلة بل في كل جزئية من عمليات الإنتاج، فتكثيف المعرفة في النشاط الاقتصادي، يؤدي إلى تحسين مستمر في المنتجات من جانب، وتعظيم القيمة المضافة في العملية الإنتاجية من جانب آخر، وهذا هو صلب النجاح في الاقتصاد المعاصر.

مؤسسة اقتصادية دولية.... المعرفة كي نعيش

المعرفة عنصر حاسم في التنمية لأن كل ما نفعله يستند إلى المعرفة، فلكي نعيش، يتعين علينا بكل بساطة أن نحول الموارد المتاحة لنا إلى الأشياء التي نحتاج إليها، وهو ما يتطلب معرفة. وإذا أردنا أن نعيش في الغد أفضل مما نعيش اليوم. وإذا أردنا أن نرفع مستوى حياتنا كأسرة أو كبلد. وأن نحسن صحتنا ونعلم أولادنا تعليماً أفضل ونحافظ على بيئتنا المشتركة، فعلينا أن نقوم بما هو أكثر من مجرد إجراء تحويل المزيد من الموارد. لأن الموارد شحيحة. وعلينا أن نستخدم هذه الموارد بالطرق الكفيلة بتوليد عائد متزايد بما نبذله من جهود ونقوم به من استثمارات وهذا أيضاً يتطلب معرفة تزيد بنسبة أكبر من زيادة مواردنا.

وفيما يتعلق بالبلدان التي هي في طليعة الاقتصاد العالمي، فإن كفتي الميزان بين المعرفة والموارد قد رجحت حتى الآن لصالح الأول، ولعل المعرفة قد غدت أهم عامل يقرر مستوى المعيشة –أكثر من الأرض وأكثر من الآلة وأكثر من العمل- والاقتصادات التي اليوم أكثر تطوراً من الناحية التكنولوجية هي اقتصادات تستند حقاً إلى المعرفة. وهي تولد ثروة جديدة، من مبتكراتها تخلق ملايين من فرص العمل المرتبطة بالمعرفة في طائفة عريضة من التخصصات التي تبرز بين عشية وضحاها: مهندسي المعرفة، ومديري المعرفة، ومنسقي المعرفة.

انظر: تقرير عن التنمية في العالم.. المعرفة طريق إلى التنمية.. تشمل مؤشرات مختارة للتنمية الدولية./ البنك الدولي. الطبعة العربية- القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1999/98، ص16

وهكذا فلا مبالغة فيما سبق من القول: إن موقع أي مجتمع يتحدد الآن من خلال قدرته على خلق وتحويل الأفكار إلى منتجات وعمليات وخدمات متطورة.

وإذا كانت الثروات، أو رؤوس الأموال في الماضي غير البعيد تقاس بحجم ملكية الأراضي الزراعية على سطح الأرض، أو بمخزون الموارد المعدنية مثل البترول والذهب وغيرها في باطنها، مما اندلعت بسببه الحروب[8]، أو بالمصانع

ومنشآت الإنتاج الأخرى حيث يتركز النشاط الإنساني في الاستنبات زراعياً أو في الاستخراج أو التحويل صناعياً، فإن هذا النشاط في حال (الرأسمعرفية) يتمثل في الأساس في القدرة على نشر وتوليد المعارف على مستوى الفرد أو المنظومة الاجتماعية، وهنا يتجلى دور التعلم، فالتعلم الفردي والجماعي من أهم قنوات بناء هذه الموجة الحضارية الأخيرة -أعني الرأسمعرفية-.

طبيعة الأصول المعرفية: الشمول الاجتماعي:

يلفت تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003 انتباهنا إلى ما يراه من فارق بين الثروة المعرفية وما يسميه رأس المال المعرفي، حيث يعرف الثروة المعرفية بأنها "مجمل الأصول المعرفية، أو جماع المعارف أو البني الرمزية (المعبرة عنها) في المجتمع، بينما رأس المال المعرفي (هو) ذلك القسم من الثروة المعرفية الذي يستخدم في إنتاج معارف جديدة، ويؤدي نتيجة لذلك إلى نمو الثروة المعرفية"[(9)].

وإذا نجحنا في توضيح هذا التمييز، فيمكننا القول أن الأولى(الثروة المعرفية) تشمل الميراث الفكري والمعلومات المتراكمة لدى المجتمع، بما فيه من حقائق وآراء وأساطير وأوهام وصدق وأكاذيب واحتمالات، ، أما النوع الثاني من الثروة المعرفية أو ما يمكن أن نطلق عليه هنا الأصول المعرفية assets فيشتمل على نتائج وبحوث وتجارب معملية تخضع لمعايير صارمة وتجد طريقها إلى التطبيق المباشر في السلوك الأخلاقي أو الإنتاج العملي.

فالأصل المعرفي – بهذا المفهوم- يمكن أن يكون الناتج العلمي لرحلات الفضاء، الذي تطورت منه في التطبيق -على سبيل المثال- صناعة اللدائن المستخدمة في مجريات الحياة اليومية. وينطبق ذلك على المجتمعات التي تستثمر الجهود البحثية لبنيها: مؤسسات وأفراد كما يتمثل فيما تتوصل إليه الرسائل الجامعية وكذلك ناتج تجارب مراكز البحوث.

والحقيقة أني لا أدري مدى دقة هذا التقسيم، أو الحد الفاصل بين هذا وذاك خصوصاً أنه حتى في حالة البحث العلمي الموغل في التخصص فإنه لا يمكن

كحكم عام فصله عن البيئة المعرفية التي يتم من خلالها، وإذا شئنا التشبيه بحقبة رأس المال النقدي، فإنه إذا توزعت ثروة لشخص معنوي (هيئة أو مؤسسة أو دولة) أو شخص حقيقي (إنسان فرد) بين نصيب من رأس المال فإنها في النهاية رأس مال متضمن في أصول ثابتة قوية ذات ريع، وآخر متحرك (لكنه أقل قيمة) في الاستثمار، يمثلان مجموع الثروة ككل.

أن الثروة المعرفية في الواقع تصادق على التصور الأوسع ، فيتم استغلال كافة أشكال الطيف المعرفي لدى كافة أشكال الطيف الاجتماعي، وربما تكرر لدينا في أكثر من مكان أن البعض (أفراد أو دولاً) بروزا في واجهة الأهمية عن طريق اختراع أجهزة الحواسيب وتقنيات الاتصال، وابتكار أنظمة معلومات وبرامج للحاسوب، فضلاً عن الاختراعات التي تتوالي في المجالات الأخرى، وهناك البعض الآخر حققوا ذلك من خلال توفير مضمون أو محتوى من تتباين الرؤى حوله بدءاً بالإخباريات والبيانات حتى الترفيهيات.

الرأسمعرفية مقارنة بالرأسمالية:

1- طبيعة الامتلاك:

امتلاك المعرفة يختلف عن امتلاك الثروات المادية. فالتقدم الاقتصادي الكمي ارتبط بتركيم الثروات السابق إنتاجها، فيما يسمى بالتراكم الرأسمالي، الذي يمكن أن تتركز ملكيته في أيد قليلة قد تنحصر في الدولة حيثما تطبق رأسمالية الدولة أو في مجموعة أفراد كما يحدث في بعض مواطن الاقتصاد الحر. أما التقدم النوعي فيرتبط بتطوير القاعدة المعرفية والإضافة إليها من خلال خلق المعرفة، وهو ما يمكن أن ينتشر بين أفراد المجتمع في ديمقراطية معرفية يتيح للجميع فرص الإسهام فيها والانتفاع بحصيلتها، رجالاً ونساء، أياً كانت أوضاعهم الاجتماعية أو مستوياتهم الاقتصادية أو فئاتهم العمرية[10].

ويفصل "نجم" فيما يورد – مع تصرف منا في التعبير- تحول وضع الملكية أو الامتلاك على النحو التالي:

إن الملكية Ownership لم تكن قوية مقدسة ومنظمة مثلما كان عليه الحال في الاقتصاد الصناعي؛ ذلك لأنه في الاقتصاد الزراعي كانت الأرض هي قاعدة

الثروة وهي هبة المنعم سبحانه سواء في الجني أو الإنتاج. أما في الاقتصاد الصناعي فإن السلعة المصنعة حلت محل الموارد الفطرية naturals ليصبح رأس المال هو قاعدة الثروة، ورمزها المعبر يتمثل بالآلة وهي نتاج بشري، وامتداد للوجود المادي للبشر في الوقت نفسه. ولعل هذا ما كان يمنح الملكية الفردية شيئاً من القدسية، ويجعلها تحقق لصاحبها النصيب الأوفى من العائد، ويبقى الفئات لذوي الجهد من البشر الذين يعملون في منشآته.

ولكن مع اقتصاد المعرفة الذي أصبحت فيه الأصول المعرفية هي الأساس، وأصبح صاحب المعرفة Knower هو المالك الجديد لحركة الإنتاج الجديدة والأصل الأهم، تغيرت العلاقة بين صاحب رأس المادي وصاحب الرأس المعرفي في الشركة للدرجة التي يعتبر فيها أحد الدارسين هاندي .س (Handy)[11] أن من غير المقبول من وجهة نظر العدالة والإنصاف أن يكون العاملون (المعرفيون) الذين يعملون في الشركة ويكونون أهم أصولها تابعين لأفراد آخرين (حملة الأسهم) لا يعملون فيها ولكنهم يملكونها، كما يرى أنه من المهين للديمقراطية أن يكون الأفراد الخارجيون ملاكاً للشركة يديريونها مركزياً، ويحرم العاملون من هذا الحق، مما جعله يقترح أن تتحول الشركات إلى جماعات محلية يصبح العاملون (المعرفيون) أعضاء جوهريين فيها[12].

إن الأفراد يحملون على كاهلهم معظم عبء إنتاج المعرفة، وهم من يقومون فعلياً بتنفيذ مهام العمل المعرفي كما يتمثل في معالجة الوثائق والمستندات، واستكمال العمل الورقي، وإعداد الرسومات والمستندات، وتعبئة المنتجات المعرفية الداخلية والخارجية وتوزيع العمل وإذا قام الفرد بذلك منفرداً فإنه يمكن اعتباره الوحدة الأولى في إنتاج المعرفة.

أما الوحدة الثانية في إنتاج المعرفة فهي مجتمع الأقران (أو النظراء) الذين يضفون الطابع الاجتماعي على العمل الذي يؤدونه ويتعرفون على فجوات المعرفة ويعملون معاً من أجل التعرف على الموارد اللازمة لسد الفجوات أو إيجاد هذه الموارد.

المعرفة لا تقتل

"إن المعرفة لا تقتل" جاءت هذه العبارة ضمن تصريح لـ "محمد البرادعي" رئيس الوكالة الدولية للطاقة النووية حيال النزاع الإيراني الغربي حول

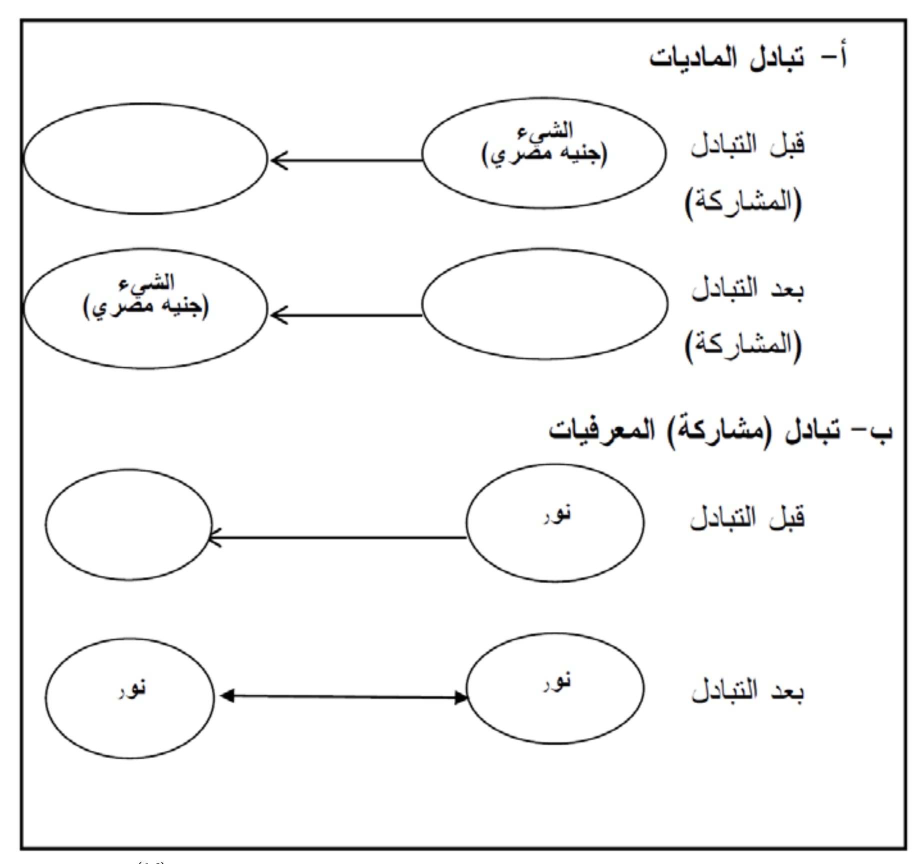
القدرات النووية الإيرانية، وترجيحه الحل السلمي.. والمتأمُّل للعبارة في ضوء ما عرضناه عن المعرفة وما تنطوي عليه من خواص يجدها تؤكد جانباً مهماً من القيمة القصوى للإنسان ذي المعرفة، بعدها قام "أمين هويدي" ببسط للقضية في مقال بالأهرام كتب فيه: "حصلت إيران على المعرفة (التقنية) لتخصيب اليورانيوم، وهذا مكسب كبير محفوظ في عقول العلماء، ويجمع أصحاب الرأي المتخصصون على ألا سبيل لإعلان المناطق أنها خالية من الأسلحة الذرية أي جعلها نظيفة إلا بجمع العلماء الذين يحتفظون بأسرار المجهود النووي ثم قطع رؤوسهم وهذا لم يحدث حتى الآن في إيران. فالأسرار في الرؤوس والرؤوس ما زالت على الأكتاف حتى تستخدم فيها من أسرار غالية في الوقت المناسب"[13].

وهكذا بينما ينتج الأفراد ويعبئون معظم الموارد المعرفية، ويوجدون السوق والسياق المتصلان بذلك العمل في مجتمع الأقران والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة المهتمة بجودة ذلك العمل وتتأثر بها[14].

المُنتج قبل المنتَج:

ويترتب على فهمنا أو قل تذكرنا أن إنشاء المعرفة سواء من قبل الفرد (حيث تكون المعرفة الجديدة في رأس الفرد) أو من قبل الفريق (حيث المعرفة الجديدة تكون في رؤوس عدد محدود من الأفراد أو دائرتهم ككل)، ألا يغيب عنا أن المنتجات التي يصنعها البشر تبدأ في الأصل عملاً معرفياً، فقبل أن توجد المنتجات الجديدة لابد أن يسبقها وجود المعرفة الجديدة (التصور أو المفهوم أو الفكرة الأولى) التي يتم العمل من أجل تصميمها وهندستها، ومن ثم إنتاجها وتسويقها[15].

وتطبيقاً لذلك لم تعد المنتجات مهمة كأهمية الكفاءات والأفراد الذين ينتجونها. فالاعتماد على المنتجات ينطوي على قدر كبير من المخاطرة، لأنها سرعان ما تتقادم وتستبدل بها الإبداعات الجديدة، لذا تعرف المنظمات والشركات أن من الحكمة نقل التنافس من توفيركم من المنتجات إلى توفير "كيف" من الكفايات المعرفية ذوي القابلية لحل المشكلات والإبداع. وهكذا فإن مادة البناء الأساسية في بنيان المنشأة الحديثة هي المعرفة. وهي الشيء الوحيد الذي يعطي المنظمة أو المنشأة ميزة تنافسية، ولا تنتهي الحاجة إلى تحديد: ما تعرفه، وكيف تستخدم ما تعرفه، وإلى أي مدى يمكنها أن تعرف آخر جديداً وبأسرع وقت.




الشكل رقم (1-2): الماديات والمعرفيات: تبادل أم مشاركة؟[16].

من خلال ذلك نصل إلى عبارة "توم بيترز" الموجزة البليغة القائلة: "لقد دخلت العقول وخرج رافعوا الأثقال، واقترب بناء المعرفة واكتسابها من احتلال المركز الأول بين الوظائف بالنسبة للمؤسسات[17].

القدرات العقلية مناط الثروة:

إن ثروة المعرفة تختلف عن الثورات السابقة التي اعتمدت على أشكال من المواد والخامات أو على أنواع من الطاقة المختلفة، ذلك أن الإنتاج الفكري يعتمد على آلة طبيعية هي الدماغ البشري والذكاء الإنساني خلافاً للموجات السابقة التي اعتمدت على آلات اصطناعية وعوارض (خامات) مصطنعة. فالثورة المعرفية وإن أعارت في مراحلها الأولى أهمية للتجهيزات والبنية التحتية والعتاد وما إلى ذلك، فإن ميزاتها الأساسية على مستوى تقنيات المعلومات والاتصال اليوم هي

القدرة على توظيف الذكاء الطبيعي، لتوسيع آفاق التفكير والإبداع والتعميم والاختراع والتعلم والتدريب والإنتاج والاستهلاك[18]. وميزة هـذا التوليـد أنـه تناسـلي وتراكمـي، فالمعرفة تولد معرفة أوسع، والدراية تساعد على تعميق الدراية[19].

وهنا لا تنعزل "الخامة" المعرفية عـن الإنسـان، بعكـس موجـودات الموجـات الحضارية السابقة، وهذه السمة تلقي بظلالها على دورة حياة المعرفة لترتـبط بـدورة حياة صاحب المعرفة -أي الإنسان.

وينطوي إعمال "القدرات العقليـة (وهـو الاصـطلاح العلمـي الـذي يعتمـده أرباب علم النفس التربـوي مقابـل الـذكاء) واحتكاكهـا بقـدرات الآخـرين عـلى توليـد فكري. وهنا نلحظ أن الأموال لا تملك هذا الخاصية، ولما حدث محاولة توليـد الأمـوال من الأموال جاء الإعصار المالي، وتكررت كثيراً عبارة "إن النقود لا تلد نقوداً".

الحصانة إزاء النسخ والتقليد:

إن المعارف المرتبطة بالشخصية ضمنية أو كامنة، لازمة شخصـية لهـا سـمات من الشخصية ذاتها، فإذا كانت حكمـة الخـالق سـبحانه قـد قضـت ألا يكـون إنسـان مطلق التطابق مع إنسان آخر، فإن المعرفة الممتزجة بقـدرات الفـرد وعلاقتـه بـالبشر وبالموجودات الأخر، لا يمكن استنساخها أو تقليدها. ومن جانب آخر فإن الفـرد يملـك مفاتيح تحديد القدر الذي يسمح بالإفصاح به، أو يطلقه للعلن.

وإذا انتقلنا إلى الشركات أو المؤسسات، فإنهـا بتركيبـة كوادرهـا المعرفيـة مـن البشر يمكن أن يكون لها نوع من الشخصـية المتفـردة بمعارفهـا ومعلومـات ومـن ثـم إبداعاتها، وفي ضوء ذلك نفهم القول بأن المعرفـة "تعـد مـورداً اسـتراتيجياً في العمليـة الإنتاجيـة، أي المـورد الـذي يصـعب نسـخه أو تقليـده مـن قبـل أي مؤسسـة أخـرى خارجيـة"[20]. وتفـرض علينـا المعالجـة الواقعيـة أن نقـر بـأن المنافسـة الشرسـة بـين المنظمات والمؤسسات، بل وبين الدول في محاولتهـا بنـاء وتنميـة "رأسـمعرفيتها" بكـل

الوسائل الممكنة، جعلتها تستحل محاولة السطو على العناصر الفكرية لدى المنافسين من المنظمات والدول الأخرى، وبخاصة في عصرنا، الذي أصبح من السهل فيه على كافة المؤسسات –معذرة للتكرار- "أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي مؤسسة أخرى ... لكنها تعجز عن فعل ذلك مع العنصر البشري، الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ والتقليد".

إمكانات المنح والمنع

انطلاقاً مما سبق يمكن القول إن من يملك المعرفة أقدر على حفظ ممتلكاته المعرفية؛ ومن ثم أقرب إلى التفرد في اختيارات التصرف منها، والمثال التوضيحي الأقرب يمكن استلهامه من تصور أو تخيل أن ثروة أمتنا تكونت من المعرفة أو أساسها المعرفة، فلربما أعفتهما أو قل وقتهما عمليات الاحتلال والنهب والسلب أو الغرق مع سفينة "الرأسمالية" التي تهوى الآن أو تكاد، حيث تضيع علينا مئات المليارات التي لم تتوقف أرقامها بعد... الخ.

وفي المقابل نجد أن الذين يعرفون يتحكمون فيما يعطون من معرفة أو يمنعون، يستبين لنا ذلك مما تبديه الحكومة الأمريكية من قلق متزايد إزاء إتاحة مجالات البحوث العلمية الحساسة للطلبة الأجانب عموماً، وأبناء الدول العربية والإسلامية خصوصاً، وقد صدرت بالفعل –كما يشير "نبيل علي"- تعليمات الرئاسة الأمريكية في هذا الخصوص، وتشمل قائمة البحوث هذه عدة محالات أساسية في تقنية المعلومات والاتصالات كبحوث عتاد الحواسيب المتقدمة، وتقنية الإلكترونيات متناهية الصغر (الميكروية)، وأمن نظم المعلومات والاستشعار عن بُعد، ومعالجة الصور، وتمييز الأنماط ونظم التوجيه التلقائي.

الوفرة لا الندرة:

سبق أن تبينا أن المعرفة هي الآن المورد الأكثر أهمية، مورد ينشئ الثروة ويحقق التميز، وإذا كان استخدام الموارد الأخرى يؤدي إلى استنفادها واستهلاكها،

فإن المعرفة أثيرية غير ملموسة، وتتسم بعدم القابلية للاستهلاك، لذا فإن الوفرة لا الندرة إحدى صفاتها الجوهرية.. وعند استخدام هذه المعرفة وإعادة استخدامها مرات عديدة فإن النتيجة زيادة في العوائد مما ينعكس على اقتصاد المعرفة فيجعله اقتصاد تزايد العوائد خلافاً للاقتصاد التقليدي الذي يعد اقتصاد تناقص العوائد[21].

الأفق الاقتصادي المفتوح للرأسمعرفية:

وهنا (أي في الاقتصاد القائم على المعرفة) لا تقف حدود أو قيود مادية أمام قدرتنا على خلق الثروة، كما يلاحظ أحد الدارسين الماليزيين وإنما يتوقف على قدرتنا على اليقظة وتحويل الأفكار إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة ومتطورة، بعبارة أخرى أنها ثروة بغير حدود[22] وهو ما قرره من قبل عالم الاقتصاد الشهير كلارك عندما أشار إلى أن: المعرفة هي الآلة الوحيدة للإنتاج التي لا تخضع للقانون الاقتصادي الذي يقول: "إن زيادة العمل أو رأس المال إلى أبعد من نقطة معينة لا يترتب عليها زيادة مناسبة في الإنتاج[23]. وإذا كانت مادتنا "الخام" الحالية أي المعرفة ذات أفق غير محدود بسبب التجدد والنمو (لا التجمد والنفاد) فلا عجب أن ينسحب ذلك على الناتج الاقتصادي أو المادي المترتب عليها.

لقد تصاعد ثمن القيمة الشرائية للمعرفة والمعلومات مقابل انخفاض أسعار المواد الأولية، وتصاعدت الأهمية النسبية للرأسمعرفية أمام رأس المال المادي، حيث ازدادت الأهمية النسبية للمعرفة ودورها في خلق القيمة. فالمعالجات مثلاً أعظم قيمتها على الإطلاق هو المعرفة البشرية ومادتها الأولية رخيصة جداً، كذلك كل مكونات الحواسيب (العتاد)[24] رخيصة القيمة الأولية، غالية الثمن جداً (بعد معالجتها) بفضل التقنية والمعلومات، ولذلك تتنافس شركات البرمجة العالمية لاقتناص العقول النيرة المفكرة غير المستثمرة في بلادها[25].

وبعد أن يقدم لنا "نجم" مثلاً على استثمار "الرأسمعرفية" كما جرى في التطبيق بالنسبة لشركة مايكروسوفت التي تحقق أرباحاً تدور حول الـ 60 بليون دولار، يشير إلى أن من بين الشركات الأخرى التي تحقق أفضل تقييم وتوليد لرأس المال المعرفي هي شركة كوكاكولا.. تبيع الماء والسكر وقليل من الفقاعات

مع معرفتها للسوق عن قرب، وعلاقاتها التجارية، وكذلك علاقاتها مـع منافـذ التوزيـع هي قيمتها أيضاً.

3- الرأسمعرفية والحاجة إلى التوظيف:

يـرى "نبيـل عـلى" أن أكـثر عمليـات اسـتقبال الـذهن الـبشري للمعلومـات والمعارف صعوبة، هو كيف توظف هذه المعلومات والمعـارف إنهـا الخطـوة التـي إن غابت أصبح كل ما سبقها هـدراً، "وأن الـداء في فكرنـا العـربي يكمـن في عـدم اكـتمال دورته المعرفية، فكثير من علمائنا يكتفون باكتساب المعرفـة دون توظيفهـا"، أمـا ذوو المهن منا فينافقون العلم ونظم المعلومات الحديثـة دون عزيمـة صـادقة في تطبيقهـا. إننا نعيش في عصر اقتصاد المعرفة ويعني ذلك أن العلم هو ممارسـة العلـم، والثقافـة هي سلوك الثقافة، والمعرفة هي تطبيقها عملياً في حل إشكاليات قائمـة أو اسـتحداث أخرى جديدة[26].

ومع الاتفاق مع "نبيل علي" في عجزنا عن إكمال الدورة المعرفية نتيجة لعدم توظيف المعرفة، فإن الخلاف معه يأتي من إلقائه باللائمة في هذا السياق على العلـماء، ولعل المقام هنا يحتاج إلى إزالة ما يبدو من لبس. لقد تعلمنا أن على الباحث عليه أن يسعى لنشر بحوثه أو نتائج بحوثه حتى لا تظل حبيسة أدراجه، لكن التطبيق-مع مـا يحتاجه من تمويل- يظل في طليعة مسؤوليات الحكومـات "المعرفيـة"، أي التـي تقـدر المعرفة وتسعى لاعتمادها في برامج عملها.

وينقلنا دوفي Duffy إلى مسؤولية طرف ثالث أي المنظمات المعاصرة التـي تأخذ شـكل المؤسسـات والشركـات والمنشـآت الأخـرى، فيقـول أن هـذه المـنظمات "تدرك أنها لكي تكـون منافسـة يجـب أن تسـتفيد بمـا تعرفـه ومـا تتعلمـه.... " إن التحدي الذي يواجه المنظمة المعاصرة ليس في توليد المعرفة ذاتهـا، وإنمـا في كيفيـة استطاعتها تفعيل المعرفة المتولدة وعكسها في التطبيق؛ لإضـافة قيمـة لهـا أولاً، وفي الدور الذي تلعبـه في تحـول المنظمـة إلى الاقتصـاد المعتمـد عـلى المعرفـة ثانيـاً[27]،

وقد يصبح لهذا التفكير معنى عندما تكون لدينا منظمات ذات معلومات أو تستوعبها في أدائها.

وهنا يقفز إلى الذهن المهموم ولا أقول المكلوم سؤال حول فشلنا في التعامل مع الموجات أو الحقب، فبعد النجاح الذي شهدناه في زمن الزراعة لفترة من الزمن (وبخاصة إبان حضارة وادي النيل وبين النهرين والازدهار إبان زمن الرشد الإسلامي) لم نسجل استثماراً محموداً، فأموالنا التي رزقناها من السبعينيات وحتى ما قبلها فشلنا في تشغيلها أو استثمارها، وأصبح معظمها تحت تسلط غيرنا وأمام موجة المعرفة فإننا في ترتيب متأخر بالقياس بالدول "المعرفية" ماذا يمكن أن نقول: أهي ثقافة الفشل في التعامل مع الموارد سواء كانت موارد "طبيعية" أو نقدية أو معرفية؟. إن الإجابة التي يملكها المؤلف في يقين هي أن موجة "المعرفة" لم ترحل، ولن ترحل إلا أن يشاء اللـه... وعلينا فرض عين – أن نلحق بها.

**الرأسمالية والرأسمعرفية: منظور اقتصادي[28]**

| المقولـة | التفكير الاقتصادي القديم (الرأسمالية) | التفكير الاقتصادي الجديد (الرأسمعرفية) |
|---|---|---|
| الموارد الاقتصادية | محدودة ومقصورة على الموارد المتاحة من قشرة الكرة الأرضية | محدودة وغير محدودة باعتبارها أفكار ابتدعتها العقول البشرية |
| مبدأ الثروة هو | لا زيادة في المجموع الفعلي للأشياء المادية | المعرفة والأفكار الكلية تتزايد باستمرار |
| القانون الاقتصادي الأساسي هو | العوائد متناقصة بسبب ندرة الموارد وينتج عن ذلك ازدياد تكلفة الوحدة الواحدة | العوائد متزايدة لأن تكرار الاكتشافات يؤدي إلى هبوط تكاليف الوحدة الواحدة |
| نمط النـدرة | فـي المـوارد | في الانتباه والتركيز |
| الأسواق تعمل لـ | أسواق سلعية قائمة على نفس المنتجات والموارد | أسواق قيمة مضافة قائمة على منتجات مختلفة بشكل متميز وموارد فكرية فريدة[29] |
| الملكية تعني | حقوق ملكية الأشياء إلى الأبد | حقوق ملكية براءات الاختراع لمدة محدودة / حقوق مفتوحة للمجتمع (منشآت) |
| العمل منظم بواسطة | تقسيم العمل | شبكات تعامل بين أنداد أو نظراء |
| ديناميكية النظام هي | تحدث مأساة عندما يشترك الأفراد في مورد واحد ويستهلكونه | لا يحدث أي نقص في الموارد مع المشاركة في الأفكار والمعارف |
| التعاقب والتزامن | تعاقب الإنتاج والاستهلاك | تزامن الاستخدام والإنتاج |
| الأهداف الاقتصادية الرئيسية هي: | الإنتاج الكفء واستخلاص الكفاءات من العمل والآلات | تدعيم الاكتشاف المستقبلي بتنمية الإبداع البشري والمعرفة |
| خلق القيمة من خلال | سلاسل قيمة مكونة من علاقات بسيطة تشبه خط إنتاج | شبكات قيمة من علاقات متعددة وديناميكية معتمدة على بعضها البعض |
| المؤشرات الاقتصادية | كمية | كمية وكيفية |
| النمـو | خطـي | أسـي |
| الضعف والقوة | دورة تقادم (ضعف) | دورة توليد وتخزين ذاتي |

صعوبة التقييم:

كانت الآلة –كما قدمنا- هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج الصناعي في حين أن المعرفة هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج في الاقتصاد القائم على المعرفة[30]، مع هذا التحول أصبحت المعرفة هي الأصل الجديد وهي مصدر الثروة والقيمة.

ولكن المعرفة خلافاً للسلعة المادية يصعب أن تقاس بالمعايير التقليدية. فمن الناحية الاقتصادية: السلعة لها قيمة استعمال value in use وقيمة تبادل value in change ومن الممكن الفصل بين القيمتين، ولكن مع المعرفة فالأمر مختلف لأن المعرفة لا قيمة اقتصادية لها إلا عند استعمالها[31].

ولعل هذا ما يجعل القياس المعرفي سواء كعمليات داخلية أو ما ينجم عنها من عوائد خارجية أكثر صعوبة ويوقع في مغالطة غير المغالطات التقليدية (كما هو الحال في الهواء قيمة عالية في الاستعمال وقيمة تبادل صفرية، في مقابل الألماس قيمة استعمال منخفضة وقيمة تبادل عالية جداً).

وتظهر المغالطة الجديدة في أن المعرفة ذات التكلفة العالية قد لا تساوي شيئاً ما لم توضع في الاستعمال، "وهذا خلاف السلعة التي تكون ذات قيمة تبادل عند عدم استخدامها بل أن قيمتها ترتفع إذا لم تستخدم، ولنراجع سوق السيارات لنرى صدق ذلك!".

الرأسمعرفية واستعادة مكانة الإنسان

يمكن القول باطمئنان إن "الرأسمعرفية" أسهمت إلى حد كبير في استعادة مكانة "الإنسان" في الأذهان، واستعادة مكانته في التطبيق. ولعل هذه المكانة كانت قد أصابها بعض الضر نتيجة تعاظم دور الآلة في العصر الصناعي، ومتطلباتها -كما ذكرنا في أكثر من موضع- من رأس المال والمواد الخام والأيدي العاملة، وكلها كانت أمور يشدد على أهميتها، وفي غمار ذلك لم يأخذ الرأس المفكر مُولد المعرفة حظه اللائق من العناية.

علـو الإنسان

| |
|---|
| ألمح بعض المفكرين الألمعيين في "عز" سطوة الآلة إلى علو الإنسـان اقـرأ معنـا الفقرات التالية:<br>- تتبدي تلك القيمة التي يعطيها التصور الإسلامي للإنسان في الإعلان العلـوي الجليـل في الملأ الأعلى الكريم، إنه مخلوق ليكون خليفة في الأرض.<br>- الإنسان سيد هذه الأرض، ومن أجله خلق كل شيء فيها، فهو إذن أعز وأكـرم وأغـلى كل شيء مادي، ومن كل قيمة مادية في هذه الأرض جميعاً.<br>- دور الإنسـان في الأرض هـو الـدور الأول، فهـو الـذي يغـير ويبـدل في أشـكالها وفي ارتباطاتها، وهو الذي يقود اتجاهاتها ورحلاتهـا وليسـت وسـائل الإنتـاج ولا توزيـع الإنتاج، هي التي تقود الإنسان وراءها ذليلاً سلبياً كما تصوره المذاهب المادية التي تحقر من دور الإنسان وتصغر بقدر ما تعظم في دور الآلة وتكبَّر، قد يرجع هذا إلى الانعكاس المنطبع لدى المفكرين مع تعاظم دور الآلـة في الاقتصـاد الصـناعي، هنـا الفارق بين من تأخذهم أعراض زمنية، وبين الـذين يسـتندون إلى حصـن يكـبر مـن الرؤية الكلية لحياة البشر التي يهبها خالق البشر لمن اطمأنت قلوبهم بالإيمان (إنه عــنصر فاعــل في فكــر أهــل إدارة المعرفــة بصرف النظــر عــن التســمية التــي يطلقونها)[32]. |

- مع تغير النظرة إلى الموارد البشرية من اعتبارها عنصر تكلفـة فقـط إلى النظـر إليهـا باعتبارها أهم أصول المنظمة[33] "رأسمالها" الذكي أخذت المنظمات تعاملها على أنها طاقـة ذهنيـة فكريـة، ومصـدر للمعلومـات والمعرفـة والإبـداعات والابتكـارات... وأخذت تشركها في أنشطة وعمليات المنظمة أو ما يطلق عليه الإدارة بالمشاركة.

- عودة إلى الأوعية البشرية، لكن هذه المرة لا على أنها ذاكرة في المقام الأول ولكن على أن مناط امتيازها، هو قدراتها على الإبداع والتجديد.
- إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار إليه أيضاً Cofee عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين (العاملين)[34].
- كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال. وفي ظل كل ذلك يفهم خطورة نزيف العقول الذي يحدث نتيجة الهجرة إلى الدول "الجاذبة"..

العتادان يتفاعلان: إعلاء العقل البشري:

لا يسع المرء إلا الإقرار بأن الاستثمار الذكي والمتطور في مجال تقنيات المعلومات ينهض بمستوى الاستثمارات الأخرى، ويفترض أنه يرفع بالضرورة من الإنتاجية بوجه عام، إلا أن إدخال تحسينات على تقنيات المعلومات ذاتها لا يتم إلا بالأفكار الموجهة لحركتها والممارسات المصاحبة لتشغيلها والإفادة منها. وهنا نرى التقنيات ترد بعض الجميل فهي تدفع بحركة الفكر والمضمون بما تقدمه من تيسيرات أو تسهيلات في أداء بعض الواجبات. ولنحاول بسط الفكرة بمزيد من التفصيل.

لا يوجد للمؤلف الحالي أدنى شك في أن إعلاء منتجات العقل البشري كان لها المكان الأبرز في معظم الحضارات السابقة. حتى جاء الإسلام موجهاً خطابه إلى قوى الإدراك المعرفي: العقل، القلب، الفؤاد... ثم استلم الغرب الراية وبخاصة في العلم التجريبي إذن ما الذي حدث لعصرنا الحالي؟ الفارق بينه وبين العصور السابقة يكمن في درجة انصياع الماديات للفكريات، فكان أن استطاعت (الماديات) تحقيق مستوى عالٍ أهلها لتكون مسانداً للفكريات. إنه التفاعل الحي بين الفكر والمادة، دعني آخذ مثلاً توضيحياً من العلاقة بين عقل الإنسان وجسمه. إن العقل عندما يرشد حركة الجسم، ويضع معايير طعامه وتنظيم حياته وتوفير راحته، واحتكاكه بالأشياء والكائنات.. الخ، يصل به إلى جسم عفي يمثل أداة لصفاء الذهن

وانجلائه والقدرة على التأمل والتفكير والإبداع. (وعلى عكس ذلك فإن الجسم الذي لم يستفد من العقل يتحول إلى عبء على هذا الأخير، وفي حالات الجمود أو التخلف يمكن أن ينعكس المسار فيكون تأثير الجسم على العقل سلبياً فيفقد هذا الأخير القيادة ليضار الجسم....). وهو ما يمكن القول إنه حدث بأحلى صورة في عصرنا هذا. إن دورة إيجابية عالية الاكتمال في عصرنا (تحديداً في المجتمعات الناهضة) أسلمت للعقل القياد، فنجح تطور هائل للعتاد، فسخر هذا العتاد تقنيات الاتصالات والمعلومات بصورة غير مسبوقة لتخصيب العقل البشري. وهكذا دواليك.

العتاد والتخصيب الفكري:

"ليس العصر الرقمي عصر الآلات الذكية وحسب، إنما هو أيضاً عصر البشر الذين يجمعون بين الذكاء والمعرفة والإبداع عبر الشبكات لتحقيق إنجازات كبرى في التنمية الاجتماعية وخلق الثروات في هذه العبارة التي جاءت في سياق تقرير.... تعد افتتاحاً ملائماً للتفاعل بين البشر وبين التقنيات والذي يؤدي إلى ما سميناه بالتخصيب الفكري[35].

إن التقنيات الجديدة ذات الأهمية، التي أضيفت إلى التقنيات الحاسوبية، وكذلك التقنيات الأخرى (السابقة) المعروفة لمؤسسات المكتبات والمعلومات، مثل البوابات portals والشبكات والاتصالات عن بعد آخذة طريقها في نمو مطرد، وعندما تتزاوج مع التقدم في التمثيل المصور للمعلومات graphical presentation، فإنها تحقق إسهاماً ملموساً لفعالية المعرفة.

وإذا كنا قد أكدنا في البداية على أهمية التقنية الملائمة للمجتمع المستفيد، فإنه يمكن القول إن تقنية المعلومات -التي لا ينبغي الخلط بينها وبين المعلومات ذاتها- تقدم على الدوام فرصاً جديدة للتفكير الجانبي (الذي يسعى إلى طرق غير مطروحة لحل المشكلات) واكتشاف سبل جديدة ومتجددة، كان ينظر إليها قبلاً على أنه من غير الوارد التطرق إليها[36].

كما أن السنوات الأخيرة التي شـهدت إقبـالاً مـن المؤسسـات والشركـات عـلى الاستخدام الكثيف لتقنيات المعلومات، تـوفر تأكيـداً عـلى دور تقنيـات المعلومـات في التخصيب الفكري، الذي أوجـزه "الكبـيسي"[(37)] وإن جـاء في سـياق إدارة المعرفـة عـلى النحو التالي:

أ- أسهمت التطورات التقنية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة وجعلـت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.

ب- كما أسهمت التقنية في تهيئة بيئة ملائمة، وساندت عملية تفاعـل المـوارد البشريـة لتوليد معرفة جديدة.

ج- وكذلك أسهمت التقنية في تنميط وتسـهيل وتسريـع وتبسـيط كـل عمليـات إدارة المعرفة من توليد وتحليل واختزان ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

د- وفرت التقنية وسائل اتصال سهلت تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعـات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

## الهوامش والحواشـي

(1) التركيب: عملية استخدام كلمتين أو أكثر للتعبير عن معنى ما، وتكون العلاقة بـين الكلمتين عادة علاقة موصـوف وصـفة أو علاقـة مضـاف ومضـاف إليـه وتتعـاون الكلمتان في أداء المعنى. راجع: هاشـم سـويفي، مـدخل إلى علـم اللغـة، جامعـة القاهرة، كلية الآداب، 2005، ص 8.

(2) هناك اقتراح لـ: هاني عطية يضيف ثلاثة رؤوس أموال (رأس المـال الهـيكلي، ورأس المـال التنظيمـي، ورأس المـال الخـاص بـالعملاء) لكنـه يعتبرهـا ضـمن الأصـول المعرفية لرأس المال المعرفي. راجع: هاني محي الدين عطيـة. قياسـات رأس المـال المعرفي: قطاع المكتبات نموذجا الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. مـج 14، ع 27 (يناير 2007)، ص 167.

(3) يؤيدنا في ذلك التعريف الذي يوضح أن رأس المال البشري المـنظم هـو "مجموعـة القدرات والخبرات والمهـارات البشريـة المتباينـة في مسـتوى أدائهـا العاملـة في المنظمـة -حاليـاً أو التـي سـتهيأ مسـتقبلاً- أو المعطلـة منهـا بسـبب حـوادث وإصابات العمل أو الإجازات أو الغياب الـلاإرادي، والتـي ينطبـق عليهـا الحـد الأدنى من تحديد مواصفات الوظيفة Job Description Specification وتقع عليها مسؤولية تنفيـذ الأهـداف العامـة للمنظمـة. راجـع: د. عـادل حرحـوش وأحمد على صالح. رأس المال الفكري-طـرق قياسـه وأسـاليب المحافظـة عليـه. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 (منشـورات المنظمـة العربيـة للتنمية الإدارية) ص 9.

(4) علي محمد رحومة. علم الاجتماع الآلي: مقاربة في علم الاجتماع العـربي والاتصـال عبر الحاسوب. الكويت: المجلس الـوطني للثقافـة والفنـون والآداب، 2008. (عـالم المعرفة 347)، ص 65.

(5) يطلق عليهـا الـبعض المعرفيـة الموضـوعية وهـو مـا يعـد ترجمـة خاطئـة لكلمـة subjective التي تعني ذاتية أو شخصـية في سـياق الحـديث عـن المعرفـة، بيـنما المعرفـة الموضـوعية بمعنـى الحكـم عـلى الأمـور بحياديـة فيسـتخدم لهـا الصـفة objective. كما أن إطلاق كلمة مخفية مقابل Tacit مجاف للتذوق اللغوي فضلاً عن أنها توحي بتعمد الإخفاء وهو أمر لا يدل عليه اللفظ،علماً بأن لفـظ مخفيـة هذا ورد عند: محمد بن أحمد، مجتمع المعرفة ومؤشر راس المال الفكري، ص97.

(6)Webster's third new international dictionary of the English Language,unabridged:a Merriam Webster/editor in chief, Philip Babock Gove and the Merriam Webster Editorial Staff. Springfield, Massachusetts, Merriam –Webster, 1993, p 332.

(7) لعل كلمة "ماهرة" هنا ذات مغزى ـ لأن المهام كانت روتينية تعتمد أكثر على الأداء الفعلي وبخاصة في أوائل الحقبة الصناعية، ومن ثم كان بالامكان أن يحل الأفراد بعضهم مكان البعض، راجع: عبد الرحمن توفيق، مصدر سابق، ص 31.

(8) الحقيقة أن حروب الاستيلاء على مثل هذه الثروات ليست كما يقول "أندرسون" من خصائص الماضي القريب، إذ مازالت تتلظى بنارها الشعوب في عالم اليوم، والعراق وأفغانستان وغيرها ليسا عنا ببعيد، راجع: أندرسون، وولتر ترويث. مجتمع المعلومات- الأهرام (28 ذي الحجة 1422هـ- 6 مارس 2002)، ص 25.

(9) نجم عبود نجم، مصدر سابق، ص 224، 225.

(10) Charles Handy (1997): The citizen corporation HBR, Vol. 75, no 5 (Sep, Oct. 1997)

عن نجم عبود نجم، مصدر سابق، والموضع

(11) ترى أكان لهذا الاقتراح –حالة تطبيقية- أن يخفف من الانهيار (الإعصار المالي) خريف 2008.

(12) أمين هويدي. إيران نقطة ساخنة. (11 شوال 1429هـ 3 أكتوبر 2007).

(13) عبد الرحمن توفيق، المصدر السابق. ص 73.

(14) نجم عبود نجم، المصدر السابق. ص65، 115.

(15) كنت أدلل للطلاب على أن لفظ الانتقال أو التبادل لا يلابس حركة المعرفة وأنه يصلح فقط لما يحدث للأشياء المادية وأما الفكريات أو الأشياء غير الملموسة فيصلح لها المشاركة، وذلك من خلال نقل ما يقع في يدي: قلم، أو حقيبة من مكانها فيظهر افتقادها لدى المكان الأول. ثم أعمد إلى مقولة معرفية كالرياضة مفيدة، أو معالجة البيانات تجعلنا أمام معلومات.... الخ. وأسألهم هل توجيه المقولات لكم أزاحها من عندي فيجيبون بالنفي، وعندما وقعت على الإيضاح أعلاه وجدت فيه تعبيراً جيداً من خلال الرسم لما أريد توصيله. فسوف نلاحظ في الدوائر الأربع الأولى: (أ) أن وجود الشيء المادي في موقع (دائرة) معناه عدم وجوده في الموقع الآخر أما في الدوائر الأربع السفلى. (ب) فيتضح أن المعلومة أو الفكرة يمكن أن تكون مقتصرة على موقع (شخص) لكنها حين يوصلها إلى شخص آخر فإنه لا يفقدها ومن ثم تحدث مشاركة وإن سماها مصدر الرسم تبادلاً (إن إنارة شمعتك لشمعات الآخرين لن يفقدك نوراً). وقد استبدلنا

كلمة مشاركة بكلمة تبادل لأن المفترض أن الرسم يؤكد مفهوم المشاركة في التعامل المعرفي.

(16) عبد الرحمن توفيق، المصدر السابق، ص 24-25.

(17) يوضح ذلك التقسيم شبه المقارن لما أسماه "المفرجي" و "صالح"، أنواع رأس المال (مع تحفظنا على إطلاق رأس المال على المعرفيات) على النحو التالي:

أ- رأس المال الطبيعي: والذي ينتج من توافر الموارد الطبيعية التي تتمتع بها البيئة، مثل المناجم وثروات النفط ومصادر المياه والسواحل والأرض.

ب- رأس المال المادي: والذي ينتج عن زيادة القدرة التصديرية للدولة، بما يحقق فائضاً في ميزان المدفوعات بحيث يمكن توجيه هذا الفائض إلى جوانب استثمارية جديدة.

ج- رأس المال الاجتماعي: (موجودات تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية وشبكات العمل داخل المنظمة).

د- رأس المال البشري: ويعد مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية وعندما تحدث فجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال. فلابد أن ينصب التفضيل على البشر إعداداً أو تدريباً وتكريساً للخبرة ودعماً للقدرة الإدارية، وحين يتكامل الإعداد البشري، يصبح من السهل والميسور زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام، ولذلك فإن الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً استراتيجياً هو تطوير كفايات Competenciesرأس المال البشري، راجع: عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح: رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية) ص 8.

(18) تكملة الإحالة مجتمع المعرفة ومؤشر رأس المال الفكري، ص96.

(19) متولي النقيب، المصدر السابق، ص 336، 337.

(20) متولي النقيب، المصدر السابق والموضع.

(21) نبيل علي. تحديات عصر المعلومات. القاهرة: 2003. ص 26.

(22) نجم عبود نجم: إدارة المعرفة. المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان: الوراق 2004، ص 15

(23) عبد البديع محمد سالم، العمل والعمالة في عصر المعرفة ونظم المعلومات الذكية، الأهرام (22 شعبان 1418 هـ- 22 ديسمبر 1997، ص 10.

(24) ومن مشاهد  هذا الانقلاب المعلوماتي أن أصبحت الطائرة أشبه بحاسوب طائر نتيجة التقنية النوعية والمعلومات المغذاة بها، بل إن هناك تقديرات تفيد بأن تقنية المعلومات في السيارة العادية، أكبر من تكلفة الصلب المصنوعة منه، وأن تقنيات المعلومات وما ينطوي عليه الربط (أو الارتباطية) بالطريق السريع للمعلومات تستوعب رأس مال يفوق ما يوجه إلى الاستثمارات الأخرى.

(25)Malhotra Joseph. Global knowledge management in economy. Journal of Global Information Management V. 8 (n) 3 (July, Sept. 2000) p. 3. 342

عن متولي النقيب: مصدر سابق ص 342

(26) ويستطرد قائلاً: "يتطلب توظيف المعرفة تنمية قدرات العقل العربي في التعامل مع الظواهر المعقدة والمنظومات ذات الجوانب المتعددة، وفي أساليب حل المسائل واستغلال نظم المعلومات، وجميعها ملكات ذهنية قد ضمرت للغاية لدى معظمنا بفعل تعليم يسوده طابع التلقين السلبي يحيل عقول التلاميذ إلى أوان تملأ حشواً ولغواً سرعان ما تفرغ، وإعلام يسوده طابع التضليل السلبي يحيل المواطنين إلى مجرد مشاهدين وقد انتزعت منهم رغبة المشاركة بل مجرد المساءلة. بجانب هذه القدرات الذهنية يحتاج توظيف المعرفة إلى بنى تحتية كنظم الأرشفة والتبويب (اختزان معالج بالتنظيم) وإعادة الصياغة وما شابه، وفوق هذا وذاك بيئة اجتماعية تحتفي بالمعرفة وأصحابها. ومع اتفاقنا مع "نبيل علي" في معظم تشخيصه إلا أن إحالته المسؤولية على العلماء في عدم توظيف المعرفة تثير التساؤل هل يتجاوز "العلماء" دور البحث والاكتشاف والاختراع والإبداع ويبسطون سلطانهم على التصنيع ويبددون جهودهم في التسويق وربما الاستيراد والتصدير. إذن ماذا يترك للدولة ومؤسساتها أو القطاع الخاص الذي يحظى بتشجيع ربما كان مبالغاً فيه.

(27) صلاح الكبيسي. مصدر سابق. ص 136.

(28) أعده المؤلف عن المصدرين التاليين:عبد الرحمن توفيق، ص 47-48.، نجم عبود نجم، مصدر سابق، ص 34-35.

(29) يحدث ذلك نتيجة التحول من الاقتصاد الكمي mass production إلى الاقتصاد القائم على الإبداع والتجديد.

(30) Rashi Glazer (1998): Measuring the knower. California Management Review Vol. 40, no. 3 (Spring 1998), p. 175-194.

عن عبود نجم، مصدر سابق. ص 33-34 :

(31) Thomas Housel and A.H. Bel (2001). Measuring and managing knowledge. Boston: McGraw-Hill, Irwin, 2001. p. 17.

(32) سيد قطب. في ظلال القرآن.. (بتصرف يسير).

(33) متولي النقيب، مصدر سابق، ص 341.

(34) صلاح الدين الكبيسي. مصدر سابق. ص 72.

(35) نحو مجتمع متكامل قائم على المعرفة في الدول العربية: الاستراتيجيات وطرائـق التطبيق/ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا. نيويـورك: الأمـم المتحـدة، 2005، ص 5.

(36) Wormell, Irene, Skills and competencies required to work with knowledge management, (in) knowledge management… IFIA Publications, Op. Cit. p. 109.

(37) الكبيسي، مصدر سابق، ص 95.

# الفصل الثاني
# الأوعية البشرية
# أو المعرفة الضمنية

"اعتمدت الرأسمالية على الموارد الظاهرة (الزراعة والماء والرياح) لكنها انتعشت بالموارد الباطنة (بدءاً بالفحم والمعادن ثم النفط)، وجاءت الرأسمعرفية فأفادت كثيراً من المعارف الظاهرة أو المسجلة وتقنياتها المتقدمة، لكنها تنبهت إلى أن السبق المعرفي لا يحرز بساق واحدة، ومن هنا بدأ الاهتمام بالمعرفة الكامنة لدى البشر والتي لا تقدر بمال".

المؤلف

## الفصـل الثانـي

## الأوعية البشرية أو المعرفة الضمنية

مقدمـة:

لعل أشهر من استخدم كلمة وعاء لوصف الكتاب أو الدلالة عليه في تراثنا هو الجاحظ (ت 255 هـ) الذي قيل إنه مات والكتاب عـلى صـدره، قتلتـه مجلـدات مـن الكتب وقعت عليه[1].

ولما جاء عصرنا وتعددت فيه حوامل المعلومات والمعرفة فـإن أكـثر مـن رسّـخ استخدام الوعاء للدلالة عليها جميعاً هو أستاذنا الدكتور سعد الهجرسي، مع اسـتخدام الوصف للتخصيص.. الأوعية المطبوعة. الأوعية الإلكترونية. الأوعية المصغرة...الخ.

ويجئ مؤلفنا الحالي فيستحسن إطلاق تسمية "الأوعية البشرية" على الإنسان باعتباره حاملاً للمعرفـة الخاصـة أو بـذلك النـوع مـن المعرفـة الـذي يطلـق عليـه في أدبيات الإدارة الحديثة المعرفة الضمنية أو الكامنة تمييزاً له عن النوع السائد المعرفـة المدونة أو المسجلة.

وبرغم أن أصحاب الاهتمام بالأوعية المنشورة بدأ البعض مـنهم يهـتم بـالنوع الأخير من المعرفة، فلا غضاضـة في القـول بـأن معـالجي المعرفـة مـن أصـحاب الفكـر الإداري كانوا أصحاب التأثير الأكبر.

من الأوعية المادية إلى الأوعية البشرية:

قضى الإنسان قروناً طويلة من الزمن يطور ذاكرة خارجية تحمل عنه قدراً من الكم المتراكم من المعلومات التي ناءت ذاكرته (الداخلية) بحملها من جانب، وتتيح لهذه المعلومات أن تصبح قاسماً مشـتركاً أو مشـاعاً بـين الـبشر مـن جانـب آخر، لكن تلك الذاكرة بدأت في حجم قابل للتحكم فيه ثم ما لبث تنمو وتتسارع

لتنتقل من الحركة الهادئة إلى بحر عاصف كثيراً ما يعبر عنه بانفجار المعلومات. ومن هنا نما تراث هائل من فكر "المعالجة" بل و"الترويض" (انتقاء وتنظيم وتيسير) للموجات الهادرة لمحتوى هذه الذاكرة لدرجة يمكن القول معها أنه أيضاً أنتج فيضاً هائلاً من الكتابات.

وفي غمرة الاهتمام بما حوته أوعية الذاكرة الخارجية وهو اهتمام جدير به حقاً، غاب الاهتمام الواجب بما لدى الإنسان من معارف ضمنية أو كامنة، ذاتية، تنساب في عقله ووجدانه وحواسه، لكنها لم تأخذ طريقها إلى العلن أو النشر. وثبت أن كثيراً من الفشل الذي يصيب المؤسسات والمنشآت ناتج عن الإهمال أو التجاهل لهذا النوع من المعرفة.

وهكذا فإنه في الوقت الذي أصبح لدينا فيه فيض من الإنتاج الفكري، وفيض آخر (أقل بطبيعة الحال) نابع من المعالجة، ثبت للمتابعين لحركة النشاط البشري أن هذا الإنتاج الفكري على ضخامته لا يلبي كل حاجات الحركة الواقعية للإنسان ومنظماته أو منشآته، وأن هذا الجانب المرئي (إذا استخدمنا مناهج تعبير أهل الفلك) أقل بكثير مما يحويه الجانب الكامن (غير المرئي)، ترجمة لكون المعارف والمعلومات التي أخذت طريقها إلى العلن والنشر أقل بكثير من تلك التي تكمن في: الذاكرة/في الحس/ في الوجدان البشري، وأن حركة الحياة في الكون ونشاطه الفكري والإنتاجي لا تستقيم بغير الاستعانة "بمكنونات البشر".

وعاء مولّد:

ولنعد إلى الأصل، لنجد أنفسنا أمام حقيقتين دالتين: أولاهما أن المعرفة تتولد فقط من خلال الأفراد، بعبارة أخرى تتولد بشكل فردي، وإذا كنا في الواقع نرى هيئات أو منظمات منتجة للمعرفة، فإنها تفعل ذلك من خلال رؤوس أبنائها، "فالمنظمة لا تستطيع أن (تولّد) المعرفة بدون أفراد، وإذا سلمنا بأنها تستطيع أن تجمع كماً مما سُجل فإن أعلى درجة من المعرفة هي التي تكمن في عقول العناصر البشرية العاملة.

ويأتي التساؤل حول دور المؤسسة؟... إنه دور غير هين: فهي تساند الأفراد المبدعين أو توفر لهم سياقات محفزة لكي "ينتجوا" المعرفة، وتحديداً فإنها يمكن أن تقوم بتوليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس، وفرق الأقران، والتفكير الإبداعي. ولعل هذا ما جعل البعض يطالب بأن تفهم المعرفة المنظمة (المنشورة، المعلنة، الصريحة، المجتمعية...) على أنها عملية يتم فيها تعظيم المعرفة المنشأة بواسطة الأفراد، حيث تأخذ شكلاً منظماً ويتم بلورتها كجزء من الشبكة المعرفية للمنظمة. وتحدث هذه العملية داخل "مجتمع تفاعلي" آخذ في الاتساع ويتخطى المستويات والحدود داخل المنظمة الواحدة (بين إداراتها وأفرادها) ويتخطى كذلك الحدود بين هذه المنظمات[(2)]، من خلال التفاعل البيني للمنظمات بعضها مع البعض الآخر.

ذاكرة مبدعة

أما الحقيقة الثانية فتتعلق بالفارق الجوهري بين الأوعية المادية من جانب والأوعية البشرية من جانب آخر، فالذاكرة الخارجية، أو المدونات المسجلة في أشكال مختلفة يمكن أن نطلق عليها ذاكرة صماء، تعيد إلينا ما اختزناه، وفي حالة أي معالجة أو تغيير فإنها تأتي من خلال التدخل الإنساني، أما الذاكرة البشرية فهي ضمن نسيج معقد من القدرات العقلية تشمل التفكير، والفهم، والتحليل، والنقد، والخيال، والإبداع....الخ وهو ما يجعلها في كثير من الأحيان تُسبغ على ما تستدعيه من مخزون معرفي قدراً من رصيدها من الخبرات، وتهجنه بما تبلوره قدراتها العقلية المشار إليها آنفاً.

ولدي تفسير من منظور أدبي، في أسلوب أيضاً أدبي، لأحد الكتاب فحواه: "أن الذاكرة (البشرية) ليست أرشيفاً نستعيد منه صور الماضي الجاهزة والحاضرة، وإنما الذاكرة هي الخيال، نعيد من خلاله بناء الماضي. فالتذكر الإنساني ليس استعادة ولكن هو أن نعيد بناء الخبرة مرة جديدة، وفي كل مرة نعيد فيها بناء الخبرة لا تكون مطابقة لما كانت عليه هذا معناه أن الصورة التي نستعيدها لسنوات ستختلف اختلافاً شاملاً وكاملاً بعد هذه السنوات،فالإنسان طوال عمليات التذكر

ينضج.. يتغير، يكبر، يكتسب خبرات جديدة، وبهـذا تصـبح الـذاكرة في النهايـة فسـحة للخيال أكثر مما هي أرشيفاً نستعيد منه صوراً جاهزة[3].

ومعنى هذا الذي سبق أن ما اعتبره البعض مسلمة من حيـث شـمول الـتراث المسجل على الجانب الأوفى من الفكر الإنساني تم نقضـها، أو ثبـت -عـلى الأقـل عجـز تلك "المسجلات" عن الشمول المزعوم.

نموذج فكري جديد للمعرفة والمعلومات:

تبع إعادة الاعتبار للوعاء الإنساني في التطبيق على مسـتوى الفكـر "والتـأطير" نشوء إطار أو نموذج فكري جديد في معالجة قضية المعرفة والمعلومات وبخاصـة عـلى مستوى الشركات، وهنا يقول كل من "تومـاس هــ دافنبـورت" و "لاري بروسـاك"، إن نموذج الإمداد بالمعلومات تغير إلى حد ما. حيث أصبح النموذج الجديد معتمـداً عـلى استيداع البشر، أي أن يكون البشر، وبخاصة الخبراء في المجالات المختلفة، وهو ما عبرنا في الصفحات السابقة عنه "بالأوعية البشرية"، عوضـاً عـن المصـادر التـي اعتـاد عليهـا الناس قبلاً. وحتى تتيسر الاستفادة طول الوقت وفي مختلف الظـروف، فـإنهما يمـثلان هذا النموذج في مركـز خـبرة **an expertise centre** ينطلـق مـن أنـه يمكـن للكـوادر العاملة بالشركة الذين يحتاجون المعلومات حـول موضـوع مـا يمكـن أن يبحثـوا عنـه ببساطة من خلال مكتبة تُغذَّى بالخبرة والممارسـات البشريـة غـير التقليديـة[4]. ووراء دعم النموذج بشكله البشري المباشر، أو بتحوله إلى القنوات التقنية عدة عوامل منها:

1- تطور الموقف المعلوماتي للشركات:

كانت الشركات -كما ألمحنا- هي الحقل الذي تجلت فيـه مظـاهر التحـول في النظر إلى مصادر المعلومات وتطور التعامل مع نوعيها (المادي والـبشري) عـلى النحـو التالي:

في العشرينيات والثلاثينيات من القرن الماضي، عندما كانت المصادر المطبوعة هي السائدة، حيث شهدت مكتبات الشركات فترة من النمو، واتخذت هذه المكتبات نموذجها في ذلك الحين من المكتبة العامة، كما يقول كل من "دافنبورت" و "بروساك". وكان الهدف هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المجلدات المادية -أي الأوعية المطبوعة في شكل كتب- على افتراض أن أحداً من الناس سوف يريد استخدام كل واحد منها يوماً، استناداً إلى أن مبدأ كتاب لكل زبون (ربما ترجمة لأحد قوانين رانجاناثان عالم المكتبات الهندي الراحل الخمس) أحد المبادئ المسلم بها لرسالة المكتبة، وركزت سياسات المكتبة على ضمان أنها لم ترتكب مخالفة التخلي عن ذلك المبدأ، وليس ضمان أن مصادر المعلومات استخدمت. فتركزت مهارات المكتبات على التزويد والاختزان والتصنيف فيما يخص المواد المطبوعة، وتوزيعها وفقاً للطلب. ورغم ذلك فإن المستفيدين المرجوين للمعلومات لم يكن لديهم أدنى فكرة عن مستودع المعلومات والأنكى من ذلك أنهم كثيراً ما افتقدوا أي فهم يجعلهم يلقون مجرد نظرة عليه[5].

2- الحاجة إلى معارف الخبرات والممارسات:

إن الخلفيات الأكاديمية (التي عادة ما تسجل في بطون الكتب وغيرها) لم يعد لها، بمفردها، دور ملموس في مجال الأعمال. فهناك مشاكل غاية في الفورية في ممارسات العمل. وهناك مشاريع متزايدة تفيد بوجود صعوبات هائلة في تحديد المعرفة المفترض أن تكون حاضرة في الخلفيات (الخفاء)... معرفة لا توجد في الوثائق، ولكن في "رؤوس" الناس[6]. وليس معنى أن المعرفة قد تم إيجادها أنها قد أخذت طريقها للاستخدام، فهناك قول شائع أن "كسرة" فقط من المعرفة التي يحوزها مشروع ما هي المستخدمة (وفي هذا تساق أرقام لا تستند إلى دراسات تطبيقية أنها حوالي 40% إلى 50%). وأكثر من هذا إن المعرفة المتضمنة في الأعمال المنتظمة (الروتينية) أو "أفضل الممارسات"، وليس في الوثائق، حظيت باعتراف أكبر بأهميتها. وكان الدافع وراء مقولة: إن أفضل الممارسات لابد أن يستفيد منها الآخرون[7].

3- شبكات المعرفة والمعلومات:

يجب أن ينظر إلى المكتبة ذاتها على أنها شبكة معلومات تخيلية virtual. وهذه الشبكة (كما أنها متعددة الوسائط) ينبغي أن تكون متعددة نقاط الاتصال multinodal ، حتى يتجاوز عدد نقاطها nodes عدد موظفيها. وترجمة ذلك على أرض الواقع يمكن أن نجده في الشركات اليابانية مثل ميتسوبيشي، ونوميرا Nomura وداي تشي Dai-Ichi، التي يتوفر لها بالفعل شبكات معلومات تقنية خاصة بالأعمال التي تتم في نفس المكان. وهذه الشبكات التي صممت بشكل جيد توفر نفاذاً على المعلومات من داخل الشركة ومن خارجها وتأخذ هذه المعلومات الشكل النصي والكمي (الإحصائي) Quantitative، ومن المفترض أن تتيح في نهاية الأمر النفاذ التخيلي بالتبعية لكل الموظفين. وفي الولايات المتحدة نشاط مشابه –وإن بدا أقل- حيث تقوم عدة شركات بإقامة شبكات واسعة لعقد المؤتمرات والنفاذ على المعلومات[8].

4- اتصالية المعرفة:

هذا ما يعتبره رينر كولين Rainer Kuhlen (أستاذ علم المعلومات بقسم الحواسيب وعلم المعلومات بجامعة كونستانز، ألمانيا) نقله في النموذج الفكري في فهم إدارة المعرفة، حيث يضع إدارة المعرفة في السياق الأوسع للاتصال. فإذا كان الهدف التقليدي أو المعروف لإدارة المعرفة يتلخص في التعرف على ما تعرفه المنظمة (ما بحوزتها من معرفة) أساساً، ثم جعل تلك المعرفة متاحة للشخص الملائم في الوقت الملائم، فإن النقلة في النموذج الفكري في فهم إدارة المعرفة إزاء الاتصاليات أصبح ضرورياً لأن المعرفة والمعلومات لم يعودا على وضعهما السابق. إن النظرة القديمة (الكلاسيكية) كانت تبنى على أن إنتاج المعرفة يتم بواسطة مؤلفين أفراد، ثم ينشر ويخزن في أوعية معلومات (عبر المواد التقليدية المطبوعة مثل الكتب والدوريات والتقارير وفي يومنا هذا يتزايد صدورها في الأشكال الإلكترونية مثل: بنوك المعلومات، والنظم القائمة على المعرفة Knowledge based system، والنصوص الفائقة غير الخطية non-liner ومواقع

على شكل (الويب)، وبعد ذلك توزع هذه المعرفة أو تسترجع تفاعلياً من قبل المستفيدين النهائيين.

تلك كانت النظرة الجامدة لإدارة المعرفة. وهو ما يطلق عليه "رينر": المنظور الاستيداعي للمعرفة Knowledge warehouse approach.

فإذا جئنا إلى الرؤية الحية (المتحركة dynamic) لإدارة المعرفة وجدناها لا ترى المعرفة والمعلومات شيئاً يتسم بالثبات أو الجمود، وإنما تؤكد على النمو الجاري والمتجدد للمعرفة والمعلومات في سياق عملية متواصلة من التبادل والاتصال.

إن المعرفة والمعلومات ليسا – بالنظر إلى ما سبق- مجرد نتيجة لعملية ما يتم من خلالها التوزيع أو الاسترجاع وتقوم باستخدام وتطبيق المعرفة الموجودة لمعالجة مشكلات جديدة – بالرغم من أن ذلك سيظل بطبيعة الحال حافزاً رئيسياً للتجديد- إنما هما أيضاً نتيجة العمليات الاتصالية ويمكن أن نطلق على ذلك المأتي: المنظور الشبكي أو الاتصالي لإدارة المعرفة.

وهذه النقلة من دور توزيع واسترجاع المعرفة الموجودة إلى الإنتاج المتفاعل والمتآلف لإنتاج المعرفة الجديدة في النموذج الاتصالي لإدارة المعرفة أصبح ممكناً في ظل نشوء ما يسميه "رينر" أيضاً: الصبغة الايصالية البعيدة، (الكونية) Telemediatization لكافة جوانب الحياة الفكرية[9].

ويعد الاتصال الكوني Telemediatization مصطلحاً شاملاً لطاقات الاتصال عن بُعد ومصطلح (الاتصال الإلكتروني عبر الشبكات) والمعلوماتية (الإعداد الإلكتروني للمعلومات) ووسائط الاتصال المتعددة والفائقة (يمثل المعرفة والإفادة منها بنموذج غير خطي ومتعدد الوسائط) ليست مجرد تغير حيادي، ذي تطبيق مستقل في التقنيات، إنما يتجاوز ذلك إلى إحداث تغيرات في كل جوانب الحياة، وبخاصة ذلك المتعلق منها بحياتنا الفكرية، وذلك هو السبب في أن النموذج الفكري لإدارة المعرفة يجب أن يوضع في السياق الأوسع لثورة حقيقية في فهمنا وسلوكنا إزاء المعرفة والمعلومات.

فالشبكات -كما نعلم من نظرية التنظيم والنظم- تتيح قوة إبداعية وتجديدية لأنها تقلل الحواجز والقيود الماثلة في الهرميات. لكن الشبكيات تحتاج تنسيقاً. فالتنسيق كلمة أخرى (مرادفة) للإدارة. فإنتاج المعلومات وإثراؤها، وبثها، والإفادة منها في الشبكة أمور كلها تحتاج إلى إدارة. وهكذا فإن النموذج الاتصالي يعد تحدياً كبيراً لإدارة المعرفة، وليس فقط المنظمات التجارية والإدارية ولكن في كافة البيئات التي تكون فيها المعرفة والمعلومات عنصراً رئيسياً[10].

أنواع المعرفة:

المتأمل في حركة الإنسان الفكرية، والناظر في أدبيات المعرفة، وما تناولته الصفحات السابقة سيجد أنه مما استقر عليه الاجتهاد أن المعرفة نوعان:

1- المعرفة الظاهرة، ويطلق عليها أيضاً المعرفة الصريحة، ويعني بها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها (التعبير عنها برموز) وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق بأشكالها المختلفة، بدءاً بالألواح المسمارية حتى قواعد البيانات الإلكترونية، مروراً بالمخطوطات والطبعات الزرقاء، وتخرج المعرفة الظاهرة أو الصريحة في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع ومخططات (في شكل رسوم مثلاً).

2- المعرفة الضمنية، وهذه تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الذاتي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف know how إنها ما يوجد في رؤوس وحواس الأفراد من خبرات ومهارات مما لا يمكن نقله أو تقليده ذلك أن التعبير عنها يأخذ أشكالاً خاصة أو حدسية غير القابلة للنقل أو للتعليم بشكل معروف[11].

وإذا كان توم باكمان T. Backman يقدم تصنيفاً أوسع للمعرفة بجعلها أربع:

1- صريحة Explicit (وثيقة – حاسوب) معرفة جاهزة وقابلة للوصول موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

2- ضمنية Implicit (العقل الإنساني أو المنظمة -التنظيم باعتبارهما عقلاً "معنوياً") قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة، ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن تتكون، وبعدئذ تنقل وتبلغ.

3- المعرفة الكامنة Tacit K. (العقل الإنساني، المنظمة) قابلة للتوصل (التوصيل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك).

4- المعرفة المجهولة Unknown K. (العقل الإنسان، المنظمة: المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، والبحث والتجريب)[12].

وكما نرى فإن هذه التصنيفات رغم تنوعها الظاهر فإنها تدور في إطار نمطي المعرفة الظاهرة أو الصريحة (القياسية) والضمنية (التنوع).

سمات نوعي المعرفة[13]

| المعرفة الضمنية | المعرفة الظاهرة |
|---|---|
| ذاتية Subjective | موضوعية[14] Objective |
| خبروية (تتأثر بالذات والبيئة) | عقلانية |
| متزامنة (آنية: هنا والآن) | تتابعية (رصدت ثم أعدت ثم نشرت) |
| تناظرية analog. | تجريدية |

وإذا كنا نتحدث عن المعرفة الضمنية باعتبارها استحواذاً للشخصية الفردية، فإن للشخصيات المعنوية (الهيئات والمؤسسات والشركات) معرفتها الضمنية كذلك، فهناك ثقافة الشركة التي تمثل المعرفة الخاصة بالشركة وطريقتها في فهم الأشياء وفي القيام بالمهام والتي تتكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية الشركة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية من جهة والعاملين بمؤهلاتهم وخصوصياتهم من جهة أخرى، ثم السوق والبيئة التنافسية التي يتفاعلون معها، وفق ما يسميه ألافي ولايندر "Alavi and Leidner" بمنظور المعرفة القائم على الثقافة من جهة ثالثة[15].

فالشركة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة السهل التقليد أيضاً، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل الشركة في رؤوس أفرادها، وخلال علاقتهم المتميزة وتداؤب فرق العمل فيها، مما لا يمكن نقله إلى الآخرين ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في الشركة.

وإذا كانت المعرفة الظاهرة أو المسجلة قد حظيت كما أشرنا في بداية الفصل إلى إنتاج وافر كماً نوعاً عاشها جيش من المتخصصين، إنتاجاً، وتزويداً وانتقاء وتقييماً وتنظيماً، فإن المعرفة الضمنية حريّة بأن نتوقف عندها لأهميتها في ذاتها من جانب، ولأنها تتغلغل في نسيج "الرأسمعرفية" ككل من جانب آخر.

المعرفة الضمنية: تاريخ وتبلور:

يعود تحديد مفهوم المعرفة الضمنية إلى الفيزيائي وفيلسوف العلم مايكل بولاني Michael Polanyi (1891-1976) الذي عمل في إحدى المؤسسات العلمية المتخصصضة في الفيزياء والكيمياء في برلين من عام 1920 حتى هجرته إلى إنجلترا عام 1933. وقد طور أفكاره بشكل مفصل فيما بعد في الكتاب الذي أصدره عام 1958 في شيكاغو بعنوان: "المعرفة الشخصية Personal Knowledge حول البعد الصامت Silent dimension أو الكامن للمعرفة[16]، ثم وسع دوائر فكرته في "البعد الكامن Tacit Dimension" وتبعاً لما يقرره بولاني فإن التفكير الإنساني مزروع في جسمنا بمثل ذلك الوضع الذي يجعل هذا البعد الضمني بنياناً أساساً لما يطلق عليه المعرفة الموضوعية أو الصريحة[17]. ولا تعتمد المعرفة في رأي "بولاني" على عناصر التحليل المنطقي المعروفة جيداً مثل التعريفات والملاحظات والاستنتاجات المنطقية فحسب، وإنما تستند، فضلاً عن ذلك إلى الافتراضات غير المبرهن على صحتها، والممارسات الذاتية (الشخصية) التي لم يتم صياغتها Unformulated (لم يعبر عنها بأسلوب الحديث أو الكتابة المعتمدين لدى الجماعة الإنسانية) كما لم تدخل دائرة العلن. وغالباً ما تصدر دون وعي،

لكنها ذات أهمية حاسمة لاكتساب المعرفة العلمية[18]، ومع ذلك فهناك مـن يـرى أن الأسلوب الذي يستخدم به معظم النـاس هـذه المصـطلحات يختلـف كليـاً عـن فكـرة "بولاني" عن المعرفة الضمنية، ففي اللغة الدارجة، يقصد بالمعرفة الضمنية ما يـدور في عقول الناس، أما المعرفة الظاهرة فيقصـد بهـا معرفـة ضـمنية تـم تقنينهـا وتنظيمهـا وتوصيلها. وفي التفكير العام تتمثل المعرفة الضـمنية أو غـير المنطوقـة الموجـودة عنـد الناس في مخزن أو "بنك" ذاكرة ثرية ينبغي فتح أبوابها لكي يتسنى استخلاص المعرفـة وتقنينها وإشراك الآخرين فيها[19].

في المقابل فإن المقصود بالبعد الضمني من منظور "بـولاني" هـو ذكـاء وإدراك وقدرات داخلية على الاستدلال وليس نوعاً من مستودع معرفـة أو ذاكـرة، ولـذا فإنـه بالنسبة "لبولاني" لا يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، ولا توجـد حاجـة لذلك أيضاً، وهو يرى أن الاشتراك في المعرفة الضمنية هو ركيزة أي فعل اتصالي وذلـك في صورة تشاركات Commonalities غير منطوقة متمحـورة حـول إدراكـات أساسـية جداً إضافة إلى التفاعل الإنساني حولهـا. ووفقـاً لهـذه النظـرة لا يحـدث تـدرج خطـي للمعرفة مـن الحالـة الضـمنية إلى الحالـة الظـاهرة، فهـما جانبـان في عمليـة معرفيـة واحدة، وهكذا فإنه عندما يتم الاشتراك في المعرفة، يحدث اتصـال ملفـوظ أو صريـح (أو ظاهر) واتصال ضمني غير منطوق في ذات الوقت[20].

ويذهب "بولاني" إلى أن البشر يكتسبون المعرفة الصريحـة مـن خـلال الخلـق (التوليد) وتنظيم الفاعلية لخبراتهم، ومن هنا فـإن المعرفـة التـي يمكـن التعبـير عنهـا بالكلمات والأعـداد أي اسـتخدام الرمـوز الاتصـالية (وهـو مـا يـدخلها ضـمن المعرفـة الصريحة) تمثل نقطة في بحر مجموع المعارف بأكملهـا ومـثلما يقـول "بـولاني" "فإننـا يمكن أن نعرف أكثر مما يمكننا قوله".

وفي نظرية المعرفة التقليدية تشتق المعرفة من الفصل بـين الـذات وموضـوع الإدراك (وربمـــا بنـــي عـــلى ذلـــك معيـــار الموضـــوعية Objectivity) بمعنـــى أنـــه كلما قل تدخل العامل الشـخصي عُـدَّ ذلـك نجاحـاً معرفيـاً، ويكتسـب الـبشر المعرفـة

من خلال تحليل الموضوعات الخارجية. أما "بولاني" فيذهب على العكس من ذلك إلى أن البشر يخلقون المعرفة من خلال الانغماس الذاتي والالتزام (من خلال التفاعل بين الإنسان والموضوعات بطريقة أخرى أن الفصل بين الدارس والمدروس يعتبر فصلاً تعسفياً)، ويطلق "بولاني" على ذلك مصطلح "التماذج indwelling". ويقصد به أن المعرفة بشيء ما هي إلا خلق لصورته الذهنية أو شكله من خلال دمج مفرداته، ويتطلب فهم الشكل (أو النمط) ككل فهما ذا مغزى، بحيث يتحد جسم المرء مع المفردات، وهكذا فإن عملية التماذج Indwelling تحطم التقسيمات الثنائية التقليدية بين العقل والجسد. وبين التعقل والانفعال، وبين الذات والموضوع، وبين العلم والمعلوم، ويستنتج من هذا إذن أن الموضوعية العلمية ليست مصدراً وحيداً للمعرفة، وأن معظم معارفنا هي كذلك ثمرة مساعينا الهادفة والمقصودة في التعامل مع العالم[21].

لو طبقنا هذا الكلام على منشأة ما، أو أسقطناه على ما يدور فيها يساعدنا ذلك على الفهم، فالمؤسسة يمكن النظر إليها على أنها سياق تاريخي واجتماعي معين يتشارك أعضاؤها المعلومات التي ينشئون منها المعرفة الاجتماعية، وهو ما يؤثر بدوره على حكمهم على الأمور وسلوكهم واتجاههم، وبالمثل فإن الرؤية المؤسسية التي يطرحها القائد كاستراتيجية تندمج تنظيمياً في المعرفة من خلال تفاعل أعضاء المنظمة مع البيئة. وهو ما يؤثر بدوره على سلوك أعمالها.

تحويل الضمنية إلى ظاهرة:

وبعد عقود من طرح "بولاني" لقضية المعرفة الضمنية، قام الاقتصاديان اليابانيان "نوناكا" و "تاكيشي" بالنظر من جديد في المعرفة الضمنية لما يخص الممارسات التطبيقية للعمل في اليابان وذلك في دراسة يتكرر كثيراً الاستشهاد بها بعنوان:

The knowledge creating company, 1995[22] وقد وضعا المعرفة الضمنية -كما يقول أحد الدارسين- في قلب نظريتهما حول خلق المعرفة في مقابل النظرية التقليدية في النظر إلى المعرفة الصريحة وحدها. فمن أين إذن

جاءت لبعض الأشخاص فكرة أن المعرفة الضمنية يلزم جعلها ظاهرة، لقد نشأت ببساطة من اعتبار المعرفة الضمنية ذاكرة أو خبرة أو محتوى مخزون لم يتم التعبير عنه لفظياً ، وهي فكرة أسهل في الاستيعاب والفهم بالنسبة للأفراد من بُعد "بولاني" في حقيقة الأمر، وبرغم أنها ليست وجهة نظر "بولاني"، إلا أنها مفيدة جداً في مساعدة الأفراد على التفكير في المشاركة في المعرفة.

وفي كتابهما الآنف الذكر يصف فيه المؤلفان العملية التي يتم بواسطتها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة. ويرى المؤلفان أن عملية المعرفة عملية اجتماعية يتم من خلالها تطبيع المعرفة الضمنية (المطمورة) في خبرة الأفراد اجتماعياً أو الاشتراك فيها من خلال الخبرة المباشرة وتلك الخبرة المشتركة يمكن التعبير عنها لفظياً في صورة مفاهيم ظاهرة وصريحة يمكن عندئذ تنظيمها منهجياً في صورة نظام معرفي، وما أن يتم ذلك حتى يستطيع الآخرون تعلم تلك المعرفة التي صارت ظاهرة الآن، وتصبح من جديد مطمورة في الخبرة كمعرفة ضمنية[23].

وقد شدد دارس آخر على أهمية المعرفة الضمنية التي أطلق عليها "المعرفة السلوكية" في عملية الإدارة، حيث يستخدم القادة كلاً من المعرفة العلمية المستقاة من العمليات العقلية المنطقية والمعرفة السلوكية المستخلصة من العمليات العقلية اللالغوية، وهو يذهب إلى أن الأخيرة أكثر أهمية للسبب التالي[24]:

"إن الجانب الجوهري في العملية التنفيذية هو الإحساس بالمنظمة ككل وبالموقف الكلي وثيق الصلة بها. إنه يتخطى مقدرة الأساليب الفكرية وتقنيات تمييز العوامل المشكلة للموقف، إلى مصطلحات وثيقة الصلة به هي "الشعور" و"الحكم" والحدس"[25]، و"النسبية"، و "التوازن" و "الملاءمة". إنه مسألة فن أكثر منه علم وهو جمالي أكثر منه منطقياً، ولهذا السبب فإنه يدرك ولا يوصف، ويعرف بآثاره وليس من خلال التحليل. وهناك ملاحظة مهمة تدعم هذا الوصف، وهو أن اللاعقلانية ليست مفهوماً مضاداً للعقلاني أو الرشيد. إنها الاعتراف بأن تعقيدات الحياة (وكذلك الأعمال) لا يمكن احتواؤها أو اختزالها في نموذج رياضي.. إنها أسلوب آخر في الفهم ومعالجة المشكلات واتخاذ القرار المناسب بنفس القدر من الأهمية والفاعلية التي تكون للعقلانية والحساب الرشيد.

مبررات إظهار المعرفة الضمنيـة:

إذن هل من الضروري جعل هذه المعرفة الضمنية (الشخصية غير المنطوقـة) ظاهرة، وإجابة ذلك السؤال على الأغلب الأعم هي: نعم، ويعـد الأفـراد المتمكنـون في مهـارة مـا عنـاصر لا غنـي عنهـا للمسـاعدة في إعـداد المعينـات الوظيفيـة والقواعـد الإرشادية مـن أجـل الأفـراد الآخـرين الـذين يحـاولون أداء المهمـة ذاتهـا. كـما يمكـن للأشخاص الذين سبق لهم قيادة نوع من المشروعات يختلف عـن المـألوف أن يفيـدوا الآخرين الذين يباشرون مشروعات مماثلة إفادة عظيمة لو أشركوهم في خـبراتهم مـن خلال أسلوب رواية القصـص وسرد الخلفيـة التاريخيـة المشروعـات المكتوبـة، وإجـراء الأحاديث غير الرسمية أو جلسات التدريب الخاصة.

ولا تحمل كل الخبرات الشخصية بالطبع قيمة متساوية بالنسبة للمنشـأة. إن الحنكة تكمن في معرفة ما هي الأشياء الممكن جعلها ظاهرة وتستحق الجهد المبـذول في سبيل ذلك، ويترتب على ذلـك منطقيـاً إدراك أن المعرفـة الضـمنية قابلـة للتوصـيل والتشارك بعدة طرق مختلفة ولا يلزم بالضرورة التعبير عنها لفظياً أو تقنينها.

ولا مبالغة في القول أنه بدون توصيل وتشارك المعرفة الضـمنية فـإن التجديـد والإبداع سيظلا بعيدي المنال[26].

ولا يتوقـف "نوناكـا" "Nonaka" و "تـاكوشي" "Takeuchi"غالبـاً عنـد إعـادة اكتشاف الدور المفتاحي الذي تقوم به المعرفة الضـمنية في عمليـة خلـق المعرفـة إنمـا يقوم فضلاً عن ذلك بتحليل الارتباط الذي يحـدث مـن قـدح الشرارة الـديناميكي مـن خلال احتكاك أشكال التفاعل المعرفي في مجال الأعمال. إن خلق المعرفـة يعتمـد عـلى صلة ذاتية مبنية على سياق ذاتي يبقى في معظمه ضمنياً.

وكان هدفهما هو فهم كيفية تعبئة هذا المصدر الإبداعي الأساسي تجاوزاً للرؤية التقليدية لإدارة المعرفة. وفكرتهما أن المعرفة لا تدار بل تمكّن enabled[27].

مناوءة المعرفة الضمنية:

على الرغم من الحماس الذي توفر لدى الكثير من الدارسين للمعرفة الضمنية، ورؤية مؤلفنا الحالي لجدارتها النسبية بذلك، فإن علينا ألا نتجاهل وجهة نظر مقابلة أو قل معارضة حيث بالغ أحد الدارسين "سايمون" في التشديد على الجانب المنطقي في التفكير الإنساني، وفي عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، وكذلك الحال فيما يرى من محدودية القدرة المعرفية الإنسانية، ومن هنا فقد حاول إضفاء صبغة رسمية على المعلومات والمعرفة عن طريق إغفال "العملية العقلية اللالغوية" أو "المعرفة السلوكية" التي ناقشها "برنارد" و "المعرفة الضمنية" التي شدد عليها "بولاني" (1966)، فبالنسبة لـ "سايمون" لا تعدو المعرفة الضمنية أن تكون ضجيجاً، ومن ثم فإن المحتوى المنطقي للتفكير الإنساني واتخاذ القرار أهم بكثير من أشياء كالقيمة والمعنى. كما أنه لم يول اهتماماً كافياً أيضاً بدور الغموض والتنوع في مشكلة ما، أو بأهمية وفرة المعلومات في المنظمة. وقد ذهب "سايمون" إلى أن المعالجة الفعالة للمعلومات تكون ممكنة فقط عندما يتم تبسيط المشكلات المعقدة وعندما تكون الهياكل التنظيمية متخصصة بحيث لا يحدث أي تفاعل غير ضروري بين الوحدات، وقد قادته هذه النظرة العقلانية المشابهة لفكر "ديكارت" إلى إهمال القدرة الإنسانية على خلق المعرفة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وأخفق في رؤية البشر ككائنات تكتشف، وبفاعلية، المشكلات وتخلق المعرفة كلها[28].

عقبات استخدام المعرفة الضمنية:

وبغض النظر عن الاتفاق أو الاختلاف مع "سايمون" في تقييمه (أو عدم تقييمه) للمعرفة الضمنية، فإنه ينبغي الإقرار بأن هناك تشكيلة من الصعاب البارزة تواجه مديري المعرفة عند استخدامهم للمعرفة الضمنية من بينها ما يلي:

* "تخريج" أو إظهار المعرفة الضمنية يمكن أن يكون باهظ التكلفة.

* ونفس الشيء ينطبق على "نشرها" مثلاً في الانترانت الخاصة بمشروع ما.

* قد يترتب على نشر تلك المعرفة، افتقاد مزايا تنافسية.

* من الصعب التكهن بأي أجزاء المعرفة الضمنية أجدر أن يدفع لها لكي تكون معرفة صريحة في إطار منهجي .

* بالنسبة لمعالجات تلك المعرفة، فإن من الصعب البحث عنها وتحديدها، لأنه يصعب التكهن بإذا ما كانت المعرفة التي يُبحث عنها تعد جديرة بالتخريج أو الإظهار. هذا فضلاً عما هو معروف جيداً من مشكلات الاسترجاع التي يبقى لها تأثيرها لسوء الحظ هنا أيضاً.

* من الصعب تحديد حائزي المعرفة الضمنية بأسلوب معياري موحد ومقنن.

* تردد حائزي المعرفة في الإفصاح عن مجالات معرفتهم الشخصية إذا كانت تمثل أساساً لاحتكار المعرفة المهنية[29].

* طرق "توثيق" المعرفة الضمنية المخرجة مازالت في دور التبلور.

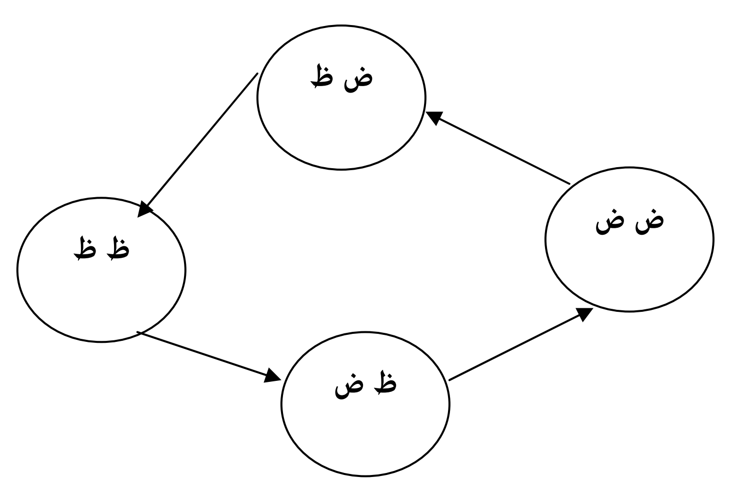
ويرى "دوبلر"" أن الطرق التي واجه بها "بروساك" وغيره مثل هذه الصعاب لا تعتمد على أي نوع من تقنيات المعلومات، وبالتالي فإنها غير مبنية،

على أسـلوب عمـل معـروف لـدى مهنيـي المعلومـات. فـمأتى "بروسـاك" يعتمـد عـلى أساليب "لينة" مثل حكاية القصص وإشاعة جو من الثقة يؤدي لإشراك الآخرين فيهـا. وعلى أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يعكس ذلك.

والحقيقة أن كثيراً من عناصر إدارة المعرفة في السـنوات الماضـية كـان يعتمـد على تخريج ووصـف وتوثيـق المعرفـة. وحتـى قلـب إدارة الجـودة المتمثـل في صـيغة شهادات الأيزو ISO يتكون من توثيق الممارسات والاستراتيجيات لضبط الجـودة التـي لا تزال قائمة في شكل ظاهر (معلن).

دورة حياة المعرفة: بين الضمنية والظاهرة

هناك حلقات أربع يرصدها الباحثون لدورة حياة المعرفة (التـي تنشـأ وتنمـو من خلال التفاعل بين وجهيها الضمني والظاهر بنـاء عـلى تحديـد أربعـة أسـاليب أو أنماط مختلفة لتحويل (تدوير) المعرفة تـأتي عـلى النحـو المبـين في الشـكل ( 1) وهـي كالتالي:




شكل يبين حلقات دورة حياة المعرفة –لاحظ أن ض = ضمنية و ظ= ظاهرة

- من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية.
- من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة (صريحة).
- من معرفة ظاهرة (صريحة) إلى معرفة ظاهرة (صريحة).
- من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية.

وهذه الحلقات الأربع يحتاج كل منها إلى استعراض موجز يبين التأثير المتبادل والتفاعل الضروري عند "نقل" المعرفة من الفرد إلى وسيط بشري ثم إلى وسيط مادي بحيث يفسح لها المجال للعلانية، ومن هنا تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة (صريحة) ثم تنتقل المعرفة إلى آخرين حيث يمكن لكل شخص منهم أن يحولها بدوره إلى معرفة ضمنية عن طريق هضم المعرفة قبل – وأثناء-استعمالها ثم تتوالى الحلقات، والآن مع كل حلقة من الحلقات الأربع:

1- الضمنية إلى الضمنية:

وهذه تمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة وتعد نوعاً من التفاعل الاجتماعي Socialization ويحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجهاً لوجه، مثلما يحدث في المناقشات والحوارات وفرق العمل وكذلك أداء الأعمال الفنية التي تتطلبها المهن الحرفية حيث يُمارس العمل ويجري تصحيح الأخطاء[30].

والحقيقة أن اكتساب المعرفة الضمنية أو تعلمها لا يتم إلا عن هذا الطريق إذ أن ما يوجد في رؤوس وخبرات ومهارات الأفراد لا يمكن نقله أو تقليده بسهولة[31]. ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية بالتفاعل المباشر مع الآخرين بدون استخدام اللغة، فالصبية الذين يتمرنون على حرفة ما يعملون مع أربابها ويتعلمون أصولها وأسرارها (التلمذة الصناعية) يفعلون ذلك ليس من خلال اللغة، ولكن من خلال الملاحظة والمحاكاة والممارسة. وفي سياق الأعمال، يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته بصورة أساسية. إن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل ما من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب للغاية على الفرد أن يتخيل نفسه ممارساً لعملية تفكير فرد آخر، ومجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جُرِّد من الانفعالات ذات الصلة والسياقات الخاصة المطمور فيها الخبرات المشتركة[32]. ولا مبالغة في القول إن إحداث تغيير حقيقي وتحقيق الإبداع لا يتمان بدون توصيل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها[33].

2- الضمنية إلى الظاهرة:

وهنا لدينا أكثر من لفظ أُطلق على هذه الحلقة: التصريح، والإظهار، والتجسيد، والعلانية والإخراج Externalization ... الخ. وكلها تستخدم للدلالة على جعل ما لدى الإنسان من مخزون المعرفة معلوماً لدى الآخرين. وهو ما يعبر عنه بـ "نقل الضمنية إلى الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد

على ذلك مثل: الكلمات والمفاهيم والاستعارة والقصص وغيرها[34]، ويستحسن المؤلف الحالي وصف هذه العملية بأنها التعبير الذاتي عن المعرفة لفظياً، (ترجمة للمعرفة الضمنية بأي وسيلة تأخذ صورة من صور التواصل الإنساني المذكورة آنفاً: رموز، فروض، مفاهيم، نماذج) ولا حاجة للتأكيد على الشكل المجسم للعيان الآن في الحياة الاتصالية للإنسانية، أعني الوسائط الموثَّقة أو المسجَّلة للفكر الإنساني نقشاً على الحجر، أو موقعاً على الإنترنت، فنحن عندما نحاول تشكيل صورة ذهنية ما، فإننا نعبر عن جوهرها باللغة، وتجئ الكتابة لتحويل المعرفة الضمنية بالفعل إلى معرفة قابلة للتجسيد الرمزي.

ويمكننا القول إن ما يحدث للمعرفة الضمنية للشخصية الإنسانية حين ينتظمها عمل الشركات والمؤسسات والهيئات أشبه بما يجري في المختبر (المعمل) إلا أن مادته هنا هي الخبرة البشرية. فهنا يسهم التفاعل الخلاق والكثيف الذي يصبغ أعمال فرق الشركات والمنشآت إسهاماً فعالاً وقوياً في تحويل المعرفة الشخصية المتجذرة (في الأعماق) إلى معرفة مهنية صريحة قابلة للفهم والتعلم من قبل المختصين والمستفيدين والمشاركين في هذا التفاعل الذي يتكرر وصفه بأنه خلاق وكثيف[35].

3- الظاهرة إلى الظاهرة:

نحن هنا أمام معرفة بثها أصحابها، فأصبحت لدى المجموع متاحة على مصادر شتى وكلمة "شتى" هذه تنطبق على أمور كثيرة: حجم المصادر وأشكالها، ومحتواها... الخ. وتحويلها من ظاهرة إلى ظاهرة إذا أخذناه من زاوية المصادر، فإنها تتخذ شكل المزاوجة بين هذه المصادر، والمزاوجة بين المصادر تعني أن المعرفة الموثقة لا تعتمد على مصدر واحد مما يعده البشر، ويستبين ذلك بأجلى صورة في مساق البحث العلمي حيث يعد استيعاب ما سبق حجر الأساس في بنيان الجديد أو اللاحق، مما تحقق من جهود الباحثين.

وإذا أخذناه من منظور المعرفة ذاتها، أصبح يعني الدمج بين مفردات المعرفة Combination يعني الدمج (وفقاً للتعريف الذي أوردته إحدى الدراسات): فهو عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة[36].

ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجونها من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي. ويمكن لإعادة تشكيل المعلومات المتوفرة لدينا من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب معرفة ظاهرة (مثلما يحدث في قواعد بيانات الحاسب الآلي) أن توصلنا إلى نشوء معرفة جديدة. وعادة ما يأخذ تشكيل المعرفة من خلال التعليم والتدريب بالمؤسسات التعليمية هذا الشكل.

وعملية الدمج هذه تساندها عمليات كثيرة تتولى المعرفة (التي أصبحت ظاهرة) منذ ولادتها وبثها على وسائط (أي مصادر مادية) حتى تصل إلى المستفيد أو المتلقي ويكفي في هذا الصدد أن نشير إلى كون العمليات المساعدة هي محور تخصص علوم المكتبات والمعلومات في الجامعات والمعاهد العليا فضلاً عن دورات التدريب والتأهيل.

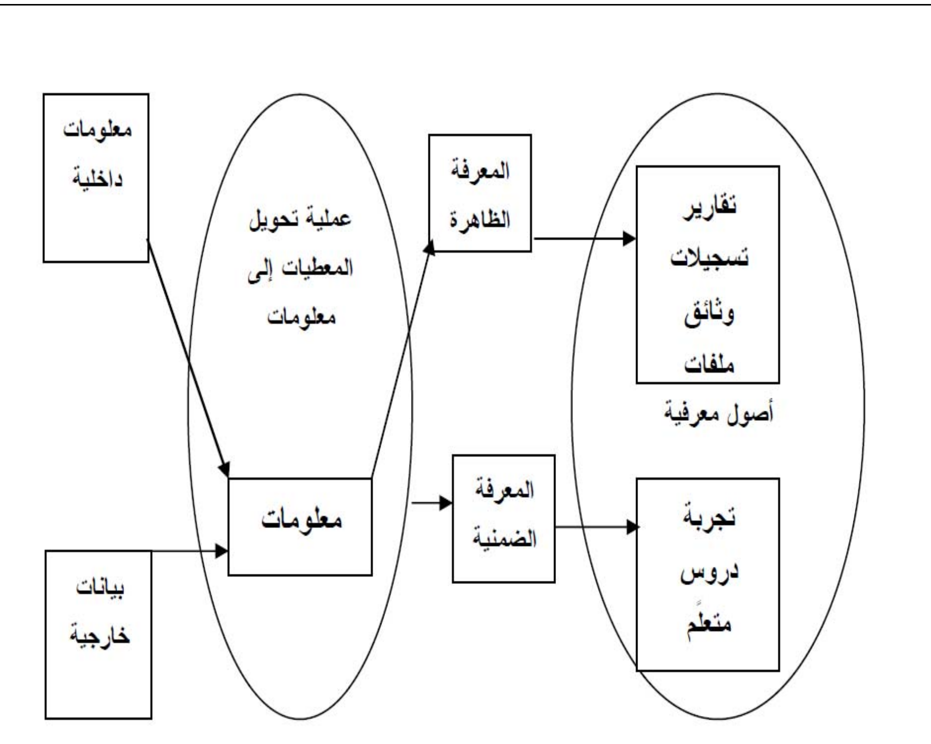
بقي أن نؤكد، مرة أخرى، أن نتيجة المزاوجة أو الدمج أو أي عملية أخرى، تتفاعل من خلالها المعرفة تتمثل في الوصول إلى معرفة جديدة.

4- الظاهرة إلى الضمنية:

الإدخال أو التضمين الداخلي أو التذويت **Internalization**، هو عملية تمثيل المعرفة الظاهرة وتحويلها إلى معرفة ضمنية، وذلك بهضم المعرفة أو بالتعلم وحيازة الخبرة، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً "بالتعلم عن طريق العمل" وعندما

يتم إدخـال الخـبرات المتصـلة بـالتطبيع الاجتماعـي (الضـمنية إلى الضـمنية) وإخـراج الضمنية إلى الظاهرة والدمج (الظاهرة إلى الظـاهرة) ضـمن قواعـد المعرفـة الضـمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشـتركة أو معرفـة تقنيـة، تصـبح أصـولاً assets قيمـة. ومع ذلك فإنه لكي يحدث خلق معرفة تنظيمية، يلزم إجراء تطبيع اجتماعي للمعرفـة الضمنية المتراكمة على المستوى الفردي مع الأعضاء الآخرين في المنظمة، وبـذلك يبـدأ حلزون جديد لخلق المعرفة.

ولكي تصبح المعرفة الظاهرة ضمنية، يكون من المفيد التعبـير عنهـا أو وصـفها بالألفاظ أو تمثيلها بيانياً في صورة وثائق أو أدلـة أو قصـص شـفهية. والتوثيـق يسـاعد الأفراد على إدخال ما خبروه، ويثري بذلك معرفتهم الضمنية. أما الـربط الـذهني مـن خلال التناظر – من ناحية أخرى- فيجري من خلال التفكير العقلاني ويركز عـلى أوجـه التماثل الهيكلية/الوظيفية بين شـيئين، وبالتـالي الاختلافـات والفـروق بيـنهما، وهكـذا يساعدنا التناظر على فهم المجهول من خلال المعلوم ويسد الفجوة بين صـورة ذهنيـة ما ونموذج منطقي ما. وما أن يتم خلق مفاهيم ظاهرة، حتى يصبح بالإمكان نمذجتها. وفي النموذج المنطقي ينبغي ألا توجـد تناقضـات ويجـب أن يعـبر عـن كـل المفـاهيم والقضايا بلغة منهجية منظمة ومنطق مترابط.




شكل رقم (2) إيضاح دورة حياة المعرفة من خلال المنظمات والمؤسسات

يوضح الشكل رقم (2) عملية تحويل البيانات إلى معرفة خلال أي منظمة، فتستخدم البيانات لدعم الواجبات والأنشطة في وحدات وشعب وأقسام العمل، ويمكن تأصيل البيانات في المنظمة أو التزود بها من مصادر خارجية، وبينما يتم إنجاز المهمة أو النشاط فإن البيانات تتحول إلى معلومات يتم تنقيتها وتحويلها، وإعادة استخدامها واختزانها أو نقلها من البيانات إلى المعرفة. وتعد عملية تكوين المعلومات وتحويل البيانات إلى معلومات هي عملية خلق المعرفة التي تشكل كلاً من المعرفة الظاهرة والضمنية: الرسم لـ "سوزان هنسل"[37].

من شأن فلسفة العلم، أن تبحث عن النظرة الكلية وراء الظواهر، وفي هذا الصدد يلحظ "واجنر دوبلر Wagner Döbler " أن هناك تأثيراً آخر يمكن أن يترتب على ذلك ، حيث تسعى فلسفة العلم إلى تغطية مساحة عريضة من التفكير للوصول إلى فهم أعمق للروابط (للصلات/للعلاقات) الإدراكية بين المعرفة العلمية من جانب والمعرفة غير العلمية (الشخصية أو الضمنية) من جانب آخر، وقد أسهمت محاولات علماء الحواسيب لبناء أو محاكاة أدوات الذكاء الصناعي في تحقيق ذلك الفهم ضمن ما حققته من أمور عديدة. وفي ذات الوقت فقد خبرت الفلسفة ونظرية العلم ما يمكن أن نطلق عليه العائد الخبروي ولم تعد التحاليل الرياضية والمنطقية مجالاً مغلقاً فقد غذيت (هذه) التحاليل الرياضية والمنطقية للعلم بتشكيلة من التخصصات مثل الأحياء العصبية neuro-biology وحل المشكلات الإيعازي Heuristic (أي تشجيع الفرد على اكتشاف الأشياء بنفسه) ونظرية القرار التجريبي، والدراسات الأثنوجرافية (علم الأعراق)، وغيرها، فضلاً عن بحوث الذكاء الصناعي المذكورة قبلاً. وهكذا نشأ مجال جديد هو علم الإدراك Cognitive ، والإستبصار insights التي جاءت ثمرة لذلك فضيقت المسافة بين المعرفة العلمية والمعرفة غير العلمية من وجهة النظر المنهجية. وجعلتهما أقل انفصالاً Less categorical[38].

وفي ضوء ذلك فإنه بالرغم من أن التصنيف (الثنائي) للمعرفة إلى ضمنية وأخرى ظاهرة، أمر تقتضيه الدراسة والتحليل، فمن اللازم للقائمين على إدارة المعرفة النظر -إلى نوعي المعرفة باعتبارهما كيانين يكمل كل منهما الآخر، ويتفاعلان معاً في الأنشطة الإبداعية للبشر، أو هما وجهين لعملة واحدة هي: المعرفة؛ حيث التكامل لا التجزيء، فحتى إذا أتينا التطبيق على أرض الواقع وجدنا أنه ما من منظمة تكون كل معرفتها ضمنية فقط أو ظاهرة فقط[39]. فإذا كان مدخلها الشائع إلى توليد المعرفة وتطويرها هو تجسيدها في شكل وثائق

وتحقيق الإفادة غير العادية بإعادة استعمالها عدة مرات، وحيث تكـون "الغايـة" مـن التوثيق هي وضع المعرفة بصورة تجعلها في متنـاول العـاملين الـذين يحتـاجون إليهـا، ومن خلال المكتبات الإلكترونية والوثائق المطبوعة[40]، فإن لها مدخلاً آخر لـه أهميتـه ونعني به مدخل الأشخاص إلى الأشخاص.

وتعمد المنظمات من خلال هذا المدخل إلى رفع مستوى معرفة العاملين فيها، وزيادة خبراتهم بتسهيل المقابلات والحوار وجهاً لوجه مع أصحاب الخـبرة، لـذا يكـون تركيز هذه المنظمات موجهاً لتطوير شبكات الاتصال التي تـربط الأفـراد بعضـهم مـع البعض. وآليات إدارة المعرفة وفق هـذا المـدخل هـي المحـاورة والـتعلم عـبر التـاريخ والقصص، وهو ملائم لإدارة المعرفة الضمنية. ونرى ضرورة تكامـل كـلا المـدخلين لأنـه من الصعب –كما سبق التوضيح- إيجاد منظمة تسـتخدم أحـد المـدخلين دون الآخـر، وإن كانت هناك أفضلية لمدخل على الآخر فإن ذلك يتأتى تبعاً لطبيعة عمل المنظمـة، فإن غلب عليها التكريس للخـدمات الاستشـارية، فإنهـا يمكـن أن تركـز عـلى المـدخل الثاني، وإن كانت ذات أنشطة صناعية فتركز بالدرجة الأولى على المدخل الأول[41].

إن المعرفة الإنسانية تنمو وتتوسع من خلال التفاعل الاجتماعـي بـين المعرفـة الضمنية والمعرفة الظاهرة. وحـرى بنـا أن نتـذكر أن هـذا التحـول الـذي توقفنـا عنـد حلقاته الأربع ما هو إلا عملية اجتماعية تعتمد على تواصل الأفراد. فإذا كانت المعرفة الإنسانية، وفقاً للاستدلال العقلي تبدو عملية استنباطية عند كل فرد على حدته، فـإن الفرد لا ينعزل أبداً عن التفاعل الاجتماعي عندما يدرك الأشياء، وهكذا فإنه من خلال عملية "التحويل الاجتماعي تتسع لديه المعرفة الضمنية والظاهرة كماً وكيفاً"[42].

الحلقات الأربع بين الفرد والمنظمة:

لا يحتاج المرء للتأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، حيث تتغير الأسواق، وتتبدل المواقف، وتتوالى الأحداث، ومن ثم فلابد أن تتولد المعرفة الجديدة باستمرار.

وهنا نلفت الانتباه إلى ما يشبه الإجماع من الدارسين على أن المنظمة لا تستطيع أن تخلق المعرفة ببنيتها المالية أو الإدارية لوحدها، وأن المعرفة الضمنية لدى الأفراد هي أساس خلق المعرفة التنظيمية.

أما الدور المنوط بالمنظمة فهو أن تعبئ وتحشد المعرفة الضمنية المعبأة "تنظيمياً" من خلال الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة وبلورتها ويطلق على ذلك حلزون المعرفة حيث يعد خلق المعرفة التنظيمية عملية حلزونية تبدأ عند المستوى الفردي ثم تتدرج صعوداً عبر مجتمعات تفاعل متزايدة الاتساع تخترق حدود الأقسام والإدارات والقطاعات والحدود التنظيمية[43]. ولا عجب إذن أن يصبح الإنسان ذو المعرفة أهم أصول المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأمر الذي نتوقف عنده في الفقرات التي يكمل بها هذا الفصل.

هنا لابد أن أصارح القارئ بها بتحفظ حول استخدام هذه الإرهاصات (الخاصة بإعلاء الخبرة الإنسانية) عندنا للالتفاف حول تجديد القيادات وضخ دم جديد، من خلال الجثوم على مواقع السلطة أو التسلط باسم الخبرة وبخاصة أن الخبرة تعتبر في كثير من الأحيان مرادفاً لسنوات الخدمة، وليس لاكتساب خبرات كما هو الحال في معظم حالات الإدارة الناجحة في الخارج، ويريد المؤلف التأكيد على أن إبقاء من تخطوا سن العمل ممن تجمد فكرهم أو تكلس بسبب دورهم

التنفيذي "الباصم" ليس وارداً هنا. إنما الحديث يفترض بناء منظومة من قيم العمل تضع الموضوعية معياراً صلداً تحوطه أخلاقيات المعلومات.

ويمكن تحصين الإفادة بالخبرة من أمراض الإدارة المتخلفة بتلخيص ذوي الخبرة من التوظيف التقليدي، بحيث تصبح الاستعانة بهم وفقاً للمساعدة في وظائف معينة أو لمواجهة مواقف أو باعتبارهم بنوك خبرة بشرية وتقوم بشيء مما نفعله مع البث الانتقائي فتتوفر لدينا قاعدة بيانات بملامح الخبراء حتى إذا طرأت لدينا قضايا أو مواقف، جرت اتصالات بهم فيستشار بناء عليها ذوو الخبرة أو المستشارون.

الفرد: الأصل المعرفي Knowledge Asset :

إن المتأمل في المعرفة، ودورة حياتها لابد أن يلحظ "مركزية" الدور الذي يقوم به الإنسان الفرد. فالأفراد يحملون على كاهلهم معظم العبء في إنتاج المعرفة؛ ذلك أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يتولاها الفرد الذي توفر عليها أو ابتدعها بالإعداد والبلورة.

والأفراد أيضاً هم الذين يناط بهم تنفيذ مهام العمل الخاص بمعالجة الوثائق واستكمال العمل الورقي، وإعداد الرسومات والمستندات، وتعبئة المنتجات المعرفية الداخلية والخارجية وتوصيل وتوزيع العمل. أما الوحدة الثانية في إنتاج المعرفة فهي مجتمع الأقران (أو النظراء) الذين يسبغون على العمل الذي يؤدونه طبيعته الاجتماعية، ويتعرفون على فجوات المعرفة، ويعملون معاً من أجل التعرف على الموارد اللازمة لسد الفجوات أو إيجاد الموارد[44].

ولسنا في حاجة إلى التذكير بأن توليد المعرفة الجديدة يتم أيضاً من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي[45]، بل إن هذا

السياق الأخير هو الأكثر قفزاً إلى الخاطر عند الحديث عن النمو المعرفي والنشاط البحثي. وهنا أيضاً الباحث فرد، والمتعلم فرد، والمعلم فرد، لكنهم ينتظمون في إطار مؤسسي "وبلغة السلع" ينتج الأفراد معظم الموارد المعرفية ويعبئونها ويعالجونها، وهم يفعلون ذلك على السياق الفردي أو الشخصي وفي سياق الأقران[(46)]، وكذلك في السياق المؤسسي أو شبه المؤسسي: مؤسسات الأوعية (المكتبات ومراكز المعلومات) وأجهزة ومراكز البحث العلمي.

وكان من الطبيعي في عصر "المعرفة" أن ينتقل الثقل إلى العاملين من ذوي الياقات الذهبية تاركين خلفهم ذوي الياقات البيضاء التي ميزت أصحاب الأعمال الإدارية والإشرافية ومن قبلهم العمال اليدويين الذين مثلوا الرمز البشري للثورة الصناعية وذوي الياقات الزرقاء كما أطلق عليهم -حسب تسمية روبرت كيلي Robert Kelley- وهم طبقة العاملين الجدد الذي يمتلكون قدرات علمية متميزة تحقق دخولاً عالية، ويكتسبون أهميتهم من حجم إسهامهم في الاقتصاد عموماً وفي شركاتهم على وجه الخصوص[(47)].

لوحة الختام

الوعي بالإنسان الفرد:

قال أمير المؤمنين عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- يوماً لأصحابه:

" تَمَنُّوا "

فقال رجل: "أتمنى لو أن هذه الدار مملوءة ذهباً أنفقه في سبيل الله عز وجل، وأتصدق به".

فقال (أي عمر) "تَمَنُّوا":

فقال رجل: "أتمنى لو أن هذه الدار مملوءة لؤلؤاً وزبرجداً وجوهراً أنفقه في سبيل الله عز وجل، وأتصدق به".

ثم قال: " تَمَنُّوا"

قالوا: "ما ندري ما نقول يا أمير المؤمنين؟".

قال عمر: "لكني أتمنىَّ لو أن هذه الدار مملوءة رجالاً مثل أبي عبيدة بن الجراح، ومعاذ بن جبل، وسالم مولى أبي حذيفة، وحذيفة بن اليمان". أخرجه صاحب "الصفوة" وأخرجه الفضائلي وزاد.

فقال رجل: "ما آلوت الإسلام".(يقصد هنا ما تركت شيئا ينفع الإسلام إلا فعلته)

قال: "ذلك الذي أردت"[48] [49].

## الهوامش والحواشـي

(1) خير الدين الزركلي. الإعلام قاموس تراجم. بيروت: دار العلـم للملايـين.ط 16. ج5. ص 4.

(2) عبد الرحمن توفيق. مصدر سابق. ص 122.

(3) راجع: مجدي توفيق أدعو إلى تأسيس نظرية الأنواع النقديـة. الأهـرام (28 رجـب 1427هـ 22 أغسطس 2006)، ص 32.

(4) Davenport, Thomas and Prusak, Larry, Blow up the corborate Library. P.13.

(5)Davenport, Thomas H. and Prusak. Larry. Loc. cit.

(6) قفـز إلى ذهنـي مـن الـذاكرة رسـم كاريكـاتوري يعـود إلى خمسـين عامـاً نشرتـه "الجمهورية" يظهر مريضاً مستلقياً على ظهره وبطنه مفتوح، أما الجراح ففي يده كتـاب عنوانـه الشرح والبيـان في عمليـة المصران". وكأنـه يسـتمد منـه خطـوات العملية الجراحية لمريض (رهينة) جرى شق بطنه.

(7)Wagner- Döbler, Ronald. Op. cit. p. 40.

(8)Davenport, Thomas H. and Prusak, Larry, Op. cit. p. 14.

(9) في تناول مبسط لذلك نجد أن أفكار المؤلـف في السـياق الشـبكي تنـاقش وتنتقـد ويجري حوار متبادل بين الكاتب والقارئ مما يجعل هناك مشـاركة (اتصـالية) في تعديل وتجديد وربما إنشاء العمل من جديد. راجع: حسني عبدالرحمن الشيمي. اللاورقية أو الكتاب الورقي بين البقاء والزوال. ط2. طنطا: 1432هـ 2008 ميلادي. ص.53.

(10) Kuhlen, Rainer. Change of paradigm in knowledge management: framework for the collaborative production and exchange of knowledge (in) knowledge management. Op. cit. p. 23, 24.

(11) نجم عبود نجم. مصدر سابق. David، .p. 431 .

(12) المصدر السابق. ص 46.

(13) بتصرف عن: عبد الرحمن توفيق. مصدر سابق. ص 125

(14) أوردت المقابل الأجنبي للفظين هنا عمداً، لأن البعض يخدعه لفـظ subjective فيترجمها موضوعية، وهذا خطأ، لأن معناها المسـتخدم في أدبيـات البحـث هـو: تقديرية أو ذاتية حيث تؤثر فيها الرؤى الشخصية، أما objective فهـي صـاحبة الدلالـة عـلى الرؤيـة الموضـوعية إزاء مسـألة أو قضـية مـا، دون التـأثر بـالرؤى الشخصية.

(15)Maryam Alavi and D.E. Leidner (2002): Knowledge management systems: Issues challenges and benefits, in : Stuart Barnes (ed): K M system. Thomas Learning, Australia, p 21

عن نجم عبود نجم مصدر سابق، ص 43.

(16)Wagner-Döbler, Roland. Tacit knowledge management, library science- no bridge between Knowledge management: libraries and librarians taking up the challenge ed. by Hans- Christoph München: Saur, 2004 (IFLA publications; 108). P. 41.

(17)Capurro, Rafael: Skeptical knowledge management, (in) Knowledge Management, Op. cit. p 48.

(18)Wagner-Dobler, Ronald. Loc. Cit.

(19) عبد الرحمن توفيق. مصدر سابق. ص 77.

(20) نفس المصدر. ص 77، 78.

(21) المصدر السابق. ص 123-124.

(22)Wagner Dobler. Op. cit. p. 41.

(23) عبد الرحمن توفيق. نفس المصدر. ص 78.

(24) عبد الرحمن توفيق. نفس المصدر. ص 101.

(25) الحدس Intuition (منظور إدارة المعرفة) : طريقة قائمة على الخبرة للوصول إلى المعرفة أو الاستدلال من خلالها مع ترجيح الدليل الذي يكون غير واعٍ أو تلقائياً. وحسب دافينبورت وبروساك يمكن القول إن الحدس هو الخبرة المكثفة المضغوطة. إنه العمل وفق القواعد التجريبية، إنه أسلوب التجريب والخطأ بالاعتماد علىالخبرة الطويلة في التعامل مع الحالات الجديدة، (وهو ما يسمى بالأنظمة الخبيرة في الأسلوب التجريبي (الإيعازي) Heuristics، كما يمكن القول أن الحدس هو المكافئ لذاتنا كتجربة شاملة طوال حياتنا الماضية، وهو الحس الداخلي (Inner sense) الذي عندما يجري حدث على ما لا يرام يخبرك بأن شيئاً ما لحقه خطأ وأنت تصغي له. كيف يتم ذلك؟ إنه يتم بناء على "كيفية الوقائع والأحداث التي شكلت خبراتنا ونظرتنا ومهاراتنا طوال حياتنا حتى أصبحنا نفسر الأشياء ونميز المواقف بسرعة ويسر وباستجابة ملائمة وسريعة حتى قبل أن نفكر كثيراً.

ولعل الأهم بالنسبة للحدس أنه يعمل في حالات القصور في الأسلوب العلمي، أو عند عقيم التحليل، أو عند عدم توفر المعلومات الكافية والمطلوبة في موقف اتخاذ القرار الملائم في ظل نقص المعلومات والمعرفة. لهذا فإن الأسلوب الحدس يميل إلى القواعد التجريبية وحس الأعمال. ويمكن أن نلاحظ أيضاً أن الحدس الذي يتكون عبر خبراتنا الممتدة طوال حياتنا

يتداخل مع اللاوعي ومع عاداتنا الخاصة وطريقتنا الذاتية ويستند إلى معرفتنا الضمنية والكامنة، وحتى المجهولة، التي نعمل على تطويرها أو ابتكارها. لهذا يكون الصعب تعلمه. راجع:

T.H. Davenport and L. Prusak (2000): Working knowledge, Boston: Harrard Business School. P.10-11

عن: نجم عبود نجم. مصدر سابق. 60.

(26) عبد الرحمن توفيق. مصدر سابق، ص 80.

(27) ما يسميه الباحث Capurro (مصدر رقم "17"). مُمكنات المعرفة كالتالي:

* إزرع أو ثبت Install رؤية معرفية. * أدر محادثات.

* عبئ أنشطة معرفية. * شكّل السياق الصحيح.

* أذع على العالم المعرفة المحلية.

(28) عبد الرحمن توفيق، مصدر سابق. ص 103.

(29) وقد تكون الشخصيات الحاملة للمعرفة الضمنية، غير مؤهلة بطبيعتها للكفاية فلا يوجد لديها إلا الإفصاح الشفهي "غير المؤسلب" ومن ثم إن لم تواتيها الفرصة للرواية، فقد تذهب وتذهب معها معرفتها، ويمكن أن نضيف عاملاً قريباً من معايشتنا هو الخوف أو الحذر الذي يلازم بعض أصحاب المناصب حتى بعد تركهم المناصب الرسمية، فلا يطلقون ما في جعبتهم من خبرات ومعارف إيثاراً للسلامة.

(30) عبد الرحمن توفيق: مصدر سابق. ص 127، & صلاح الكبيسي مصدر سابق. منهجية إدارة المعرفة، الأسكوا، ص 6.

(31) نجم عبود نجم. مصدر سابق. ص 431.

(32) عبد الرحمن توفيق. نفس المصدر. 127، 128.

(33) صلاح الدين الكبيسي. مصدر سابق. ص 157.

(34) هنا تحفظ "إيجابي" مفاده أن التعبيرات اللفظية أو ترجمة المعرفة الضمنية كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة إلا أن مثل هذه الاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات تساعد في تنشيط التأمل "التفاعل بين الأفراد"، راجع: عبدالرحمن توفيق: مصدر سابق، ص 131.

David J. Teece: Capturing value from knowledge assets, California
(35)Management Review, Vol. 40, No. 3. (Spring 1998), pp 55-79

عن: نجم عبود نجم مصدر سابق، ص 431-432 .

(36) عبد الرحمن توفيق: مصدر سابق، ص 137.

(37)Henczel, Susan. The information audit as a first step torwards effective knowledge management. (in) Knowledge management. Op. cit. p 96.

(38)Wagner- Döbler, Ronald, Op. cit. p. 42-43.

(39) صلاح الكبيسي (بتصرف غير يسير) إدارة المعرفة، ص 42. (و) عبد الرحمن توفيق. مصدر سابق. ص 125.

(40) يبدو أن المسألة ليست كذلك على إطلاقها، ذلك أن هناك ما يسميه Zahn وزملاؤه بـ معضلة إدارة المعرفة، وفحواها أنه إذا أصبحت المعرفة ظاهرة (أو منشورة) فإنها تكون أكثر دواماً وبقاء، لكنها في المقابل تصبح أصعب حماية (من ناحية الملكية الفكرية) في حين أنها إذا ظلت على ضمنيتها فإنها تكون أسهل حماية وأصعب نقلاً، أو ضاقت دائرة التشارك فيها بتعبيرنا، راجع Capurro, Rafael. Op. cit. p. 51

(41) نفس المصدر. ص 53.

(42) عبد الرحمن توفيق. مصدر سابق ، ص 126

(43) المصدر السابق. ص 146.

(44) المصدر السابق. ص 73. وصلاح الكبيسي: مصدر سابق، ص21.

(45) الكبيسي. نفس المصدر والصفحة.

(46) عبد الرحمن توفيق. نفس المصدر والصفحة.

(47) نجم عبود نجم ، مصدر سابق، ص198-199.

(48) الحاكم. المستدرك على الشيخين، رقم 5005، 5144.

(49) أي ما قصرت في النصح للدين. محمد أحمد إسماعيل، علو الهمة، القاهرة، المكتبة التوفيقية، 1416 هـ 1995م، ص 61-62

# الفصـل الثالـث

# إدارة المعرفة

# وأداء الـرأسمعرفيـة

**إذا كانت الحقبـة الرأسـمالية -قبـل الإعصـار الأخير- قد نجحت بفضل الإدارة، فهل تحتاج الحقبة المعرفية الممتـدة أيضـاً، إلى الإدارة كي تحقق الأداء الأفضل؟.**

**المؤلف**

## الفصـل الثالـث

## إدارة المعرفة وأداء الرأسمعرفية

تتردد أقوال حول كـثرة الحـديث عـن ماهيـة حقيقـة إدارة المعرفـة لدرجـة أن بعض الناس اعتبرها "مودة" جديدة، تنضم إلى "مودات" أخـرى مـن "مـودات" الإدارة "باعتها (لنا) الشركات الاستشارية" مثلها في ذلك مثل: الإدارة بالأهداف وإدارة الإنجاز، وإدارة العمليـات، وإدارة الجـودة، والإدارة المبنيـة عـلى القيمـة، وذكـاء الأعـمال Business Intelligence... الخ.

ويشير قول منها إلى أنها آخر صيحات منتجي تقنيـة المعلومـات والاستشـاريين من أهل الإدارة لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لتلقف أي أداة يمكن أن تسهم في تحقيق السبق الذي هم في أشد الحاجة إليه في المنافسة في ظـل العولمـة. ولعل إدارة المعرفة -بهذه النظرة- مجرد واحدة مـن الموجـات التـي تجـيء ومـن ثـم تذهب دون أن تتاح فرصة لتقييم الإمكانات الإيجابية للمفهوم[1].

والحقيقة أن توجيه الاهتمام، في عصرنا الحاضر بتنمية الوضع المعرفي للمجتمع وبتأهيل المديرين بعلم الإدارة أمر له أصول ودوافـع وجـذور عديـدة. فعصرنـا الـذي نعيش فيه يوسم -كـما هـو معـروف- بأنـه عصر المعلومـات ومجتمعاتـه مجتمعـات العلم والمعرفة. وقـد أصـبح عـماد الحسـم في دخـول المجتمعـات إلى حلبـة المنافسـة الاقتصادية هو وفـرة المعلومـات والمعـارف. وإذا كانـت المعـارف والمعلومـات عوامـل رئيسية للنجاح، فإن ذلك معناه أنها ينبغي أن يتم التعامل معها تبعـاً لمبـادئ الإدارة. وهذا ما يمثـل بدايـة إدارة المعرفـة التـي تعنـي بشـكل رئـيسي بالتنسـيق بـين مـوارد ومصادر المعلومات الداخلية والخارجية، وكذلك العتاد والـبرامج أو الـذهنيات Brain Ware، وسواء راود الإنسان الأسف أم لم يراوده وهو يرى "الرأس الإنساني" Human Capital والمعرفة الموجودة فيه تأخذ طابعـاً اقتصـادياً في الإدارة والتقيـيم، فـإن ذلـك أصبح أمر لا يمكن تجاهله[2].

وإزاء ما تقدم، فإننا في حاجة إلى التوقف عند "إدارة المعرفة": تعريفها، نشأتها وتطـورهما، والعلاقــة بينهـا وبـين إدارة المعلومــات، وأهميتهـا وقيمتهـا، وأهـدافها ومستقبلها.... الخ.

إدارة المعرفة وتعدد التعريفات:

يكاد كـل مـن يتنـاول الحـديث عـن إدارة المعرفـة، يبـدأ بملاحظـة مؤداهـا أن المصطلح قابل لتفسيرات متنوعة[3]. وقبل أن نستعرض بعـض التعريفـات، دعنـا نبـدأ أولاً بتفكيك التسمية حيث لدينا لفظان هما الإدارة والمعرفة، نتنـاول مفهـوميهما، ثـم نرى كيف شكل هـذان المفهومـان بعـد مـزجهما معاً –مـن خـلال الإضـافة- مفهومـاً جديداً، وإذا بدأنا الإدارة فتعني في إيجاز: الاستخدام الأمثل للمـوارد المتاحـة لتحقيـق أفضل عائد.

أما المعرفة:

تحظى المعرفة أيضاً بتعاريف كثيرة تزيد عما هو الحال بالنسـبة لـلإدارة، لأنهـا لفظ يمتد في أعماق الزمن، ويُرى من زوايا متعددة، لكنك تستطيع الاطمئنان إلى أكثر من تعريف استقرت مفاهيمه. ويسـتخدم المعنيـون بـإدارة المعرفـة تعريفـات لعلهـا أقرب لمنظور كل منهم مثل:

* المعرفة: مصطلح يستخدم لوصف (التعبير عن) فهم أي منا للحقيقة.
* المعرفة: مجموعة من النماذج التي تصف خصائص وسلوكيات متعددة ضمن نطاق محدد.
* المعرفة: هي الأفكـار أو المفـاهيم التـي تبـديها كينونـة معينـة (فـرد أو مؤسسـة أو مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحـو تحقيـق أهـداف تلـك الكينونـة، وتظل المعرفة خاصة بالكينونة التي أوجدتها إلا أن تأخذ طريقها للعلن من خـلال التعبير المباشر، أو يتم تعميمها في وثـائق المجتمـع ومنتجاتـه وممتلكاتـه ونظمـه، وعملياته، وبرغم اشتراك هذه التعاريف في اللب فإني أرجـح التعريـف الأخـير لأني أجد فيه ما يلابس إلى حد كبير، نطاق الإدارة: إدارة المعرفة.

تحديد نوع المعرفة:

المعرفة كلمة ينضوي تحتها مفردات كثيرة، يمكن أن يشتملها المخـزون الفكـري للمنشـأة مثـل: بيانـات حالـة تخـص المنشـأة أو غيرهـا مـن المنشـآت ذات الطبيعـة المشابهة، وأفكار -بعضها رائع- لم تستخدم، ثم لدينا الخبرة المختزنة لـدى العـاملين[4]، ولكن يبقى السؤال: ما الذي نريد أن نعرفه من خلال كل ذلك تحديداً.

يقول هاي "Hay" : إن الصحافة يمكن أن تقدم لنا نموذجاً واقعيـاً لمـا نريـد أن نعرفه. فالاتجاهات التقليدية لأية قصة إخبارية هي "ماذا؟"، و "كيف؟"، و "أيـن؟"، و "متى؟"، و"لماذا؟"، ويمكن أن يترجم ذلك إلى الآتي:

"أشياء أو مادة العمل (ماذا) - ما هي الأشياء المهمة بالنسبة للمنظمـة والتـي تريد أن تعرف عنها بعـض الأمـور؟ مـا هـي المصـادر (الذهنيـة والماديـة) المتـوافرة"؟. "العمليات (كيف) - مـاذا تفعـل المنظمـة؟ مـا الـذي يجـب أن تفعـل؟ كيـف يجـري ذلك"؟. "الجغرافية ومواقع العمل (أيـن)- أيـن تمـارس المنظمـة عملهـا؟ كيـف ينتقـل الأفراد والأموال والمواد والمعلومات من مكان إلى آخـر؟. "التنظـيم - مـا هـو التنظـيم الـذي تبنـي عليـه المنظمـة؟ مـاذا تعنـي التوجهـات الجديـدة نحـو إدارة المعرفـة؟. و"الأحداث، والـوكلاء، والاسـتجابات (متـى) - مـا هـو الـدور الـذي يلعبـه الوقـت في عمليات المنظمة؟ ما الذي يؤدي لحدوث الأشياء؟ من الذي يسـتجيب وبأيـة صـورة؟. "التحفيز وقواعد عمل المنظمة (لماذا) - ما هـي أهـداف المنظمـة، وكيـف تـترجم إلى قواعد عمل؟[5].

* بعد أن عرضنا بإيجاز للفظي المصطلح وحاولنا أن نـرى نـوع المعرفـة الـذي تنشـده المنشآت والمؤسسات فإننا يمكن بناء على ذلك تعريف إدارة المعرفـة بأنهـا تخصـص علمي يشـجع الأسـلوب المتكامـل للتعريـف بالمعلومـات التـي تمتلكهـا منظمـة مـا وإدارتهـا والمشـاركة في جميـع مواردهـا. والمنظمـة في هـذا السـياق تعنـي كيانـات

تنظيمية يرعاها المجتمع، بينما موارد المعلومات فتشتمل على قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، والخبرات السابقة غير الظاهرة التي تنساب في أعمال منتسبي المنظمة وأفرادها).

* ينظر عادة إلى إدارة المعرفة على أنها وسيلة أو أداة لضبط أفضل لإنتاج المعرفة الصريحة (أو المعلنة) والضمنية والإفادة منهما في المنظمات على اختلاف أنواعها. وإذا كانت منظمات الأعمال تأتي في المقام الأول، فإن علينا أن نضيف إليها أيضاً الإدارات العامة Public Administrations (الجهات والوكالات الحكومية). وحتى نضع أهداف إدارة المعرفة في إيجاز: فيمكن القول أنها تجيب على سؤالين: ماذا تعرف منظمة ما في الأساس، وكيف نجعل هذه المعرفة متاحة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم[6].

* أما "سكايرم"، وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتحديد مكانها، وجمعها، والحصول عليها وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، والتعلم من خلالها، وتطبيقها واستغلالها وحمايتها، وأخيراً تقييمها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة متداولة يمكن التشارك فيها بشكل جليّ من خلال المنظمة.

* وتقدم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفاً لإدارة المعرفة يختلف قليلاً عن التعريفين السابقين، فهي تعرف إدارة المعرفة على أنها: "العمليات المنهجية لإيجاد المعلومات واستحصالها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية[7]. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال،

وخـزن، واسـتخدام المعرفـة مـن أجـل أمـور مثـل حـل المشـاكل، والـتعلم الفعـال، والتخطيط الاستراتيجي، وصـناعة القـرارات. كـما أنهـا تحمـي المـوارد الذهنيـة مـن الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح لها مرونة أكبر[8].

* وجاء تعريف إدارة المعرفـة كـما صـاغته مجموعـة Gartner كالتـالي: "تتبنـى إدارة المعرفة مأتي" أو نهجاً متكاملاً لتشخيص Identifying والتقاط واسـترجاع الأصـول المعرفيـة لمشروع مـا والتشـارك فيهـا وتقييمهـا. ويمكـن أن تتضـمن هـذه الأصـول المعلوماتيـة قواعـد البيانـات والوثـائق والسياسـات والإجـراءات وكـذلك الخـبرات الضمنية غير الملتقطة (أي لم تتجاوز دائرة صاحبها أو التي لم يمض وقت كـاف عـلى خروجها إلى حيز العلن) وكذلك التجارب المختزنة في رؤوس الأشخاص وتشمل أيضـاً إدارة المضمون (المحتوى) التي تجلى ظهورها بأكبر قدر في "مكتبة العصر التقليـدي أو الصـناعي" وكـذلك العمليـات (أو المعالجـات) في البيئـة الإلكترونيـة. وبالنسـبة للعنصر البشري العامل بالمعرفة فإن مظلة إدارة المعرفـة تتسـع لتشـمل أو تغطـي بالضرورة فئات كثيرة من ذوي الخلفيات المتنوعة تعليماً وتجريباً. وكثير مـن هـؤلاء جاءوا من خارج مجال الحاسوب، ويقومون بدور مهم في التعـرف عـلى (تشـخيص) الفهم العام لإدارة المعرفة، وتنميته. حيث يقتفـون أثـر المعلومـات المنشـورة وغـير المنشورة، وكذلك المعلومات من داخل المنظمة ومن خارجها.

* "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيـع المعرفـة لتـنعكس عـلى عمليـات الإنتاج للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمـد وتحقيـق تكيـف المنظمة مع بيئتها".

* ويورد "نجم" تعريفاً يركز على تحقيق القيمة المضافة، وتجدد المعلومات فيقـول إن إدارة المعرفة هي مـأتى لإضـافة أو إنشـاء القيمـة مـن خـلال المـزج أو التركيـب أو التعاضد بين عناصر المعرفة من أجـل اسـتنبات تكوينـات معرفيـة أفضـل مـما هـو متوافر بالفعل لدى المنظمة والسعي إلى إثرائه بالمعرفة الجديدة أياً كانت مصادرها المشروعة[9].

وأخيراً يأتي تناول طريف في سياق التعريفـات حيـث تـرى "ويرميـل" أن إدارة المعرفة تدور حول أمرين باللغة الإنجليزيـة -فـيهما سـجع نـاقص بتعبـير بليـغ لغتنـا العربية- هما التجمع والربط أو التوصيل Collection and Connection[10].

ولا أدعي بعد عرض هذه التعريفات أني أملك تعريفاً "جامعاً مانعـاً" ولسـنا في حاجة إلى ذلك مادامت معظم الجوانب أو الزوايا قد جرى علاجها.

أنشطة أو عمليات إدارة المعرفة:

على الرغم من أن التعريفات السـابقة لــ "إدارة المعرفـة" تشـير صراحـة أو ضـمناً إلى الأنشطة أو العمليات التي تقـوم بهـا، إلا أنـه مـن المفيـد أن نقـف قبـل الانتقـال إلى المقارنة مع إدارة المعلومـات عـلى هـذه الأنشـطة أو العمليـات بشـكل أكـثر تحديـداً وإيجازاً، كما قدمه لنا مصدران لأصحاب الاهـتمام بالمجـال مـن الدارسـين فــ "تربـان" وزملاؤه.Turban et al يحددون العمليات التـي تقـوم بهـا إدارة المعرفـة فـيما يـلي: إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليهـا (بتحديـد ماهيتهـا للوصـول إلى معرفـة ذات قيمة وبطريقة ملائمة، وتنقيحها، وحفظها ثم الإدارة العلمية لها (تقييمها، ومراجعتهـا وتوضيح ملاءمتهـا ودقتهـا)، وأخـيراً نشرهـا (أن تكـون متاحـة لأفـراد الشركـة حسـب الحاجة وفي أي وقت وأي مكان)[11].

إدارة المعرفة : النشأة والتطور

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً، بمراحل عدة، رغم أن الحديث عنها لم ينطلق على نطاق واسع إلا في عصرنا الحديث، هي إذن ليست بالأمر الجديد تماماً، فقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، ومن الواضح أن لهذه المقولة ما يساندها، فطالما وجد الإنسان وجدت المعرفة، ووجود المعرفة وتكاثرها يستلزم إدارة لحركتها والإفادة منها. فقد وحدت في نظام الطوائف والحرف اليدوية في كل المراحل التاريخية القديمة والحديثة. فأرباب العوائل مرروا خبراتهم الحرفية إلى أبنائهم، وهؤلاء فعلوا نفس الشيء وهكذا..

والواقع أن موضوع إدارة المعرفة في جانبه النظري حظي بمعالجة الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات، من القرن الماضي (العشرين) وجاء ذلك من خلال حديثهم عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أما على الجانب التطبيقي فلم تكن معروفة إلا في وقت متأخر، بعد أن وضعت لها بعض المقاييس، وتزايد الإدراك للفوائد العائدة من بعض مبادراتها الناجحة.

وإذا كان هذا النموذج فعالاً في الماضي فإنه في عصر التغيرات السريعة في البيئة والأعمال الإلكترونية لن يكون كذلك بالتأكيد وبخاصة أن تقنيات المعلومات بقدراتها المتعاظمة وتصعيد الإنترنت باعتبارها النافذة الأكبر والأوسع والأسرع من حيث حجم المعلومات والمعرفة والوصول إليها لا بد أن تكون جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة.

ويعد "بيتر دراكر" Peter Drucker من أوائل المفكرين الذين رصدوا ارهاصات التحول العظيم، من مجتمع التصنيع إلى مجتمع قوامه المعرفة في أعقاب

الحرب العالمية الثانية وقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعـرفي" في سـنة 1960 تقريباً[12]. ووفقاً لكتاب حديث نسبياً صدر له وهو مجتمع ما بعـد الرأسـمالية (1993)، فإننا بسبيلنا إلى دخـول "مجتمـع المعرفـة" الـذي لم يعـد :المـورد الاقتصـادي الأساسي" فيه رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل بل المعرفة وحيث يلعب "العامل المعرفي" دوراً محورياً.

وأخيراً نتوقف عند تعانق "إدارة المعرفة في التغيير لدى المنظمات، إذ ينظـر إلى إدارة المعرفة على أنها طريقة –أو واحدة من الطـرق التـي تعنـي بـالتطوير الـوظيفي للمنظمات. فإدارة المعرفة، إذا أخذت عـلى محمـل الجـد، يمكـن أن تـؤدي إلى إعـادة النظر في عملية تشغيل المنظمة. وهناك من يرى في إدارة المعرفـة عـنصراً مـن عنـاصر الإدارة الاستراتيجية، التي تقع مسؤوليتها على عاتق المستوى الأعـلى في إدارة المنظمـة. إذ ينبغي أن يكون للمنظمة رؤية حول: ماذا ستنجز؟ وما هـي أهـدافها؟ كـما ينبغـي التعبير عن هذه الرؤية بأسلوب واضح وأن تبلغ للمنظمة ككل من أعلاها إلى أدناهـا. ومن واجب المنظمة أيضاً أن تترجم هذه الرؤية إلى اسـتراتيجية تعمـم بـدورها داخـل المنظمة ككل. إن إدارة المعرفة في الوقت الـذي تعتمـد فيـه عـلى الاسـتراتيجية، فإنهـا تساند تحقيق هذه الاستراتيجية على أرض الواقع[13]، وعلى أي حال فإن الطابع المعرفي للمنظمات بمفهومها الشامل يحظى بتفصيل أكبر فيما بعد.

وكأنما يعقـب (دراكـر، 1993) عـلى هـذا الوصـف عنـدما يقـول إن أحـد أهـم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجيـة لإدارة التحويل الذاتي، لأنها سـتجد أن عليهـا أن تكـون مسـتعدة للـتخلي عـن المعرفـة التـي أصبحت قديمة وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة من خلال:

1- التحسين المتواصل لكل نشاط.

2- تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها.

3- الابتكار المتواصل باعتباره عملية منظمة بل ومنتظمة.

ويشير "دراكر" أيضاً (1991) إلى ضرورة أن تقوم المنظمة برفع مستوى إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات من أجل مواجهة التحدي: "إن أكبر تحد يواجه المديرين في الدول المتقدمة في العالم هو زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات، ولسوف يحدد هذا التحدي -الذي يسيطر على الأجندة الإدارية خلال العقود العديدة المقبلة- الأداء التنافسي للشركات، في النهاية والأهم من ذلك أنه سيحدد نسيج المجتمع وجودة الحياة في كل أمة صناعية[14]".

وهنا نلاحظ أن "دراكر" خص الدول المتقدمة بهذا التحدي معرضاً عن ذكر النوعية المقابلة، أي الدول المتخلفة فهل ترى ذلك راجعاً إلى تضاؤل إنتاج المعرفة في هذه الأخيرة أم إلى أنه لا يوجد فيها شركات مؤهلة لتنافس "الكبار"؟. لعل ذلك يعود إلى الأمرين معاً، كما يؤكده الواقع المحسوس.

إدارة المعلومات:

لا يستطيع المرء أن يتناول إدارة المعرفة دون العروج على إدارة المعلومات، لأن الصلة بينهما حميمة لدرجة اعتبار بعض الدارسين أنهما لا يختلفان إلا لفظاً، وأنهما – من حيث التسمية- مترادفان للدلالة على نفس المفهوم. ونكتفى هنا بعرض موجز لتبيان للسمات المميزة ونقاط التلاقي في العلاقة النسبية التي تجمع بينهما.

فإدارة المعلومات هي ببساطة، مسار علمي في طريقه إلى أن يصبح أكثر شيوعاً وتنظيماً. ويهتم هذا الحقل العلمي بتأمين المداخل التي توصل إلى المعلومات، وتوفر الأمان والسرية اللازمة لها، وتعميم المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها، وكذلك اختزانها واسترجاعها عند الطلب، وتوصف إدارة المعلومات بأنها العملية التي تتضمن استخدام أدوات تقنية المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع، أو المنظمة، أو الأفراد، في تحقيق أهدافهم.

وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، ورموز وبرمجيات الحاسوب، والمسجلات الصوتية والصورية أو البصرية، وما إلى ذلك. ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات، وحداثتها ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها وخزنها واسترجاعها إنها تتعامل حصرياً مع التمثيل الواضح والجلي للمعلومات، في حين أن توليد أو إنتاج المعلومات ودراستها وتعلمها، ومعناها وفهمها ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي والتطبيقي.

إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:

في ضوء ما سبق يمكن القول: إن إدارة المعلومات وفقاً لـ "جراي" تتعامل مع الأشياء (البيانات المعلومات) أما إدارة المعرفة فتتعامل مع البشر، إنها أي إدارة المعرفة تميز القيمة في الأصالة والابتكار وسرعة الخاطر، والقدرة على التكيف،

والذكاء والتعلم. وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب وتهتم فضلاً عن ذلك بـ: التفكير النقدي، والابتكار، وتداعي الأفكار، وأنماط الممارسات والمهارات، والتعاون والمشاركة. وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات. وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات... وحتى حالات الفشل[15]، وقد تستخدم إدارة المعرفة التقنية لتنمية الاتصال، وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني ولكن التقنية لا تشكل محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة[16].

وهنا يمكن أن نؤكد على الفارق بين كل من إدارة المعرفة وإدارة المعلومات بناء على دائرة الشمول، فإدارة المعلومات تتعامل مع ما يحظى بالعلانية والتوثيق أو التدوين. بينما تتسع دائرة المعرفة لتمتد إلى التعامل مع المعرفة المفهومة ضمنياً (معرفة ضمنية)، وهي معرفة غير قابلة لأن تمثل أو تتمثل في رموز، ويبقى مخزونها متوافراً في أدمغة الأفراد فقط إلا أن يفصح عنها كما أشرنا قبلاً.

إن الربط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات له ما يبرره على أي حال، ذلك أن المعرفة يجري توصيلها وإدارتها من خلال البنية التحتية للمعلومات والمنوط بها تحديد مكان المعلومات، وإنتاجها وتوزيعها واختزانها –وحتى استبعادها.

كيف يفكر الآخرون:

التفرقة بين المعرفة والمعلومات وإدارة كل منهما تفرقة دراسية أو علمية لكن علينا أن نتنبه إلى أن المجتمعات التي تجيد الإفادة من نتاج الفكر الإنساني تتخطى هذا الجدل، وهناك استنتاج يمكننا أن نضيفه بارتياح وهو أن هؤلاء الناس يعالجون المعلومات وينقبون عنها في إطار إعداد المعلومات، الإفادة من إدارة المعلومات وإدارة المعرفة وهو ما يصب في النهاية في صالح التلاقي بين البشر وبين الفكر

الإنساني والتنقيب عنه عبر المسجل منه كذلك عبر ما يحيا بين الحوار (التواصل الاجتماعي) من جانب، وما هو كامن في طيات الخبرة الشخصية والذاكرة الذاتية من جانب آخر.

ومثال ذلك في البحث الذي يجري في إدارة المعرفة بالتعاون مع مركز المعرفة الرقمي لجامعة جونز هوبكنز Johns Hopkins لإتاحة الفرصة لتسليط الضوء على مستقبل عمل الجامعة ككل. فالمشاركة في المصادر Perspective Resources والآفاق والأفكار والمفاهيم وبيئات العمل سيخلق تعاضداً Synergy لتنمية ملامح Profiles المستفيدين النهائيين وبيئات إدارة المعرفة، وكذلك بيئة "المعلومات" والمستفيدين النهائيين ككل ، وسيقوم البحث باستعراض كيف يقوم المستفيدون النهائيون حالياً بالنفاذ على المعلومات واستخدامها، ووضع سيناريوهات لخصائص المستفيدين النهائيين وكيف تتشكل خصائص وملامح المستفيدين من وجهة نظر إدارة المعرفة[17].

الشركات وولادة إدارة المعرفة:

لابد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية. وهناك من أشار إلى أن العديد من المديرين عدّ إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية (العقدين الأخيرين من القرن العشرين)[18].

فالمعرفة هي الوظيفة الجديدة من وظائف الشركات شأن الإنتاج والتسويق والمالية، وإدارة المعرفة هي التخصص الجديد في تخصصات الإدارة شأنها شأن إدارة الإنتاج وإدارة التسويق والإدارة المالية، وتأكد ذلك في البيئة التنافسية المعاصرة التي أصبحت الشركات فيها تتنافس على أساس المعرفة، بعد أن استنفدت الكثير من وسائلها في التنافس على أساس السلعة، ثم على أساس الخدمة فيما بعد[19].

وقد أفرزت إدارة المعرفة مفرزة جديدة من الاستشـاريين زودت باتجـاه جديـد لكثير من شركات البرمجيات وأعطت لكثـير مـن التقنيـات التـي نظـر إليهـا باعتبارهـا مجرد ألعاب تنفيذية خلابة ذات مغزى.

ولا عجب أن يجيئنا من يطابق إدارة المعرفة بـإدارة الشركـات المواكبـة للـعصر فيقول أن "إدارة المعرفة هي التسمية الجديـدة لإدارة الشركـات التـي تتكـون أصـولها الأساسية من الأصول الفكرية والمعرفية، رأسـمالها الأسـاسي هـو رأس المـال الفكـري أو المعرفي[20].

المستويات الوظيفية وحاجتها المعرفية:

إذا نظرنا إلى البناء الوظيفي لكل منظمة، فإننا نجده ينتظم عادة في مستويات وظيفية عدة لأداء مهام بعينها تصب في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة. ومن الطبيعي أن تتشكل حاجة كل مستوى مـن المعرفـة والمعلومـات وفقـاً لطبيعـة هـذا المسـتوى ودوره. ففي المستوى الأعلى (المستوى الاستراتيجي) تحتاج المنظمة إلى إمكانية تحليـل وتخطيط أعمالها في ضوء المعرفة التي تمتلكها حالياً والمعرفة التي تحتاجهـا لعمليـات أعمالهـا المسـتقبلية. أمـا في المسـتوى الأوسـط (المسـتوى التكتـيكي) فتهـتم المنظمـة بتعريــف وصــياغة المعرفــة المتــوافرة، واستحصــال معرفــة جديــدة لاســتخداماتها المستقبلية، واستحداث أنظمة تتيح تطبيقات فعالة ومؤثرة للمعرفة في المنظمة. أما في المستوى الأولي (المستوى التشغيلي) فالمعرفة تستخدم في الأعمال اليومية النمطية من قبل الأفراد المهنيين الذين يحتاجون إلى مداخل إلى المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب.

ومــن هنــا يمكــن فهــم إدارة المعرفــة باعتبارهــا عــنصراً مــن عنــاصر الإدارة الاستراتيجية التي تناط مسؤولياتها بأعلى المستويات الإدارية في المنظمة. ويبقـى عـلى المنظمة في مستواها هذا أن تحـدد مـاذا سـوف تنجـز؟ وأي أهـداف تنشـد؟ وينبغـي

أن يعبر عن هذه الرؤية في صياغة واضحة ويجري إبلاغها إلى الجسد الكلي للمنظمة من قمتها إلى قاعدتها. فإدارة المعرفة تعتمد على الاستراتيجية (كيف) وفي نفس الوقت تدعم أو تساند تحقيق تلك الاستراتيجية[21].

قيم وأهداف إدارة المعرفة:

اتفقنا فيما سبق على أنه كان هناك شكل من أشكال إدارة المعرفة منذ أن بدأت تلك المعرفة تُتلقى أو تختزن، والآن يمكن القول أنه ما من منظمة رشيدة إلا ويوجد فيها شكل من أشكال إدارة المعرفة، وشتان بين إدارة معرفة تهيمن عليها "الأنا" المالكة، وأخرى تهيمن عليها "المعرفة" المعممة على الجميع بغير استثناء.

أما إذا أقررنا أن إدارة المعرفة التي ننشدها هي من ذلك النوع الأخير فإننا ينبغي أن نقر أيضاً بأن ذلك يستلزم قيماً وأهدافاً نتوقف عندها على النحو التالي:

لعل أهم قيم إدارة المعرفة هي تلك التي تتمثل في التفتح (الانفتاح)، والمشاركة في المعرفة والثقة، والعمل والتعلم الجماعي، أما مبادئ إدارة المعرفة فترتكز على ما يلي:

* ثقافة الاتصال المفتوح التي تؤازر أو تدعم التشبيك.
* صناعة القرار المعتمدة على التفاعل المنفتح بين الأفكار.
* القيادة التي تدعم إمكانات Empower الأفراد.
* الثقافة التنظيمية Organizational التي تقدر الاستفادة من كل أشكال المعرفة (الظاهرة، الضمنية، المتوقعة Potential).

ومن حيث الأهداف يمكن أيضاً توصيفها كالتالي:

1- بناء نظام لإدارة المعرفة يمكّن من وجود:

* اتصال منفتح.
* استرجاع فعال للمعلومات.
* إدارة الوثائق وإعادة استخدامها.
* تشبيك الخبراء من خلال ربطهم بالشبكات.

* تعميم أفضل الممارسات.

* التطوير المستمر للنظام.

2- تنمية أشكال التعاون وعقد الاجتماعات من أجل عملية صناعة القرار التي تتسم بأنها:

* تبنى على الحوار.

* تدعم تمكّن الأفراد.

* ترسي فهماً للكيفية التي يرتبط عمل الإنسان الفرد بالقيم والاستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمنظمة.

* تتضمن تقييماً مستمراً لنتائج وطرق العمل.

3- إيجاد الطرق والممارسات التي :

* تدعم التفاعل والتشابك مع جماعات الاتصال(الـ Contact Groups).

* تمكن من التعرف على مظاهر الضعف (الخلل).

* تساعد في تطوير وترجمة الأفكار إلى تجديدات.

4- تطوير مؤشرات يصبح من خلالها بالإمكان متابعة تنمية الأصول المعرفية وتزايد القيمة المضافة.

إن تطوير إدارة المعرفة يصل بنا إلى تحدٍ يدفعنا في بعض الحالات إلى تساؤل حول جدوى وجود منظمة ما، ويجعلنا نتساءل كذلك هل يستجيب جسد المنظمة للأهداف والواجبات المنوطة بها.

مستقبل إدارة المعرفة:

يجيء الحديث عن مستقبل إدارة المعرفة ضرورياً في ضوء ما بدأنا به هذا الفصل من آراء تتحدث عن اعتبارها "مودة" أو "هوجة" عارضة، وهنا نجد التوقعات الأقرب إلى المشهد المعرفي الحالي أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الإنفاق عليها. ويرى الكثيرون أن هذا النمو في عدد

المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعاً للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعياً، فضلاً عن إعادة التفكير في كيفية إسهام المعرفة ذاتها في تسويق أعمال هذه المنظمات، ومن خلال الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولاً، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة. أي بناء منظمة المعرفة، ثانياً، فإن التقديرات أو التوقعات المعرفية تشير إلى أن المنظمات ستتمكن من حساب أصولها الفكرية بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة.

غزارة المعلومات

غزارة المعلومات ووفرتها شرط من شروط حدوث حلزون المعرفة أو تكوين دورتها داخل المنظمة. وما نقصده بهذا المصطلح هنا هو وجود معلومات تتجاوز حدود المتطلبات التشغيلية المباشرة للأفراد. وفي منظمات الأعمال، يقصد بهذا المصطلح التداخل والتركيب المقصود في المعلومات المتصلة بأنشطة الأعمال ومسؤوليات الإدارة والشركة ككل. ولمزيد من التوضيح، فإننا نعلم أنه لكي يحدث توليد للمعرفة التنظيمية، يلزم أن يتم التشارك في المفهوم الذي ينبثق لدى فرد أو مجموعة، من جانب أفراد قد لا يكونون بحاجة إلى ذلك المفهوم بشكل فوري ومباشر، فإذا ما تشارك الأفراد في المعلومات الفائضة عن الحاجة شجعهم ذلك على الاشتراك في المعرفة الضمنية لأن الأفراد يستطيعون استشعار ما يحاول الآخرون التعبير عنه لفظياً. وبهذا المعنى فإن غزارة المعلومات تسّرع عملية توليد المعرفة، وتكون مهمة بصفة خاصة في مرحلة تطوير المفاهيم، عندما يكون التعبير اللفظي الواضح عن الصور الذهنية المتجذرة في المعرفة الضمنية مسألة في غاية الأهمية. وفي هذه المرحلة، تمكّن المعلومات الفائضة عن الحاجة الأفراد من اقتحام الحدود الوظيفية لبعضهم وإسداء النصح أو توفير معلومات جديدة من منظورات مختلفة،

إن غزارة المعلومات تؤدي إلى حدوث "تعلم من خلال اقتحام" مجال إدراك كل فرد[22]. وبتشبيه تقني فإنك تنفتح على صفحات "الويب البشرية" فتطلع على ما لدى الآخرين، أي تشاركهم فيه.

مساواة وترابط:

إضافة إلى ذلك، فإن غزارة المعلومات شرط أساسي مسبق لتحقيق مبدأ "McCulloch" الذي يقرر أن كل جزء في نظام كامل يحمل درجة متساوية من الأهمية ولديه القدرة على أن يتقلد قيادته الذاتية. وحتى داخل المنظمة ذات الطابع الهرمي الصرف، تساعد غزارة المعلومات على بناء قنوات اتصال غير مألوفة، وهكذا فإنها تسهل التناوب بين الهرمية واللاهرمية.

ويساعد الاشتراك في المعلومات الإضافية الأفراد أيضاً على فهم أين يقفون في المنظمة، وهو ما يسهم بدوره في التحكم في توجيه التفكير والعمل الفردي. إن الأفراد ليسوا منفصلين عن بعضهم ولكن تربطهم صلة غير رسمية/مرنة/ أقرب إلى: الاختيارية/التلقائية، ويتخذون مواقع لها أهميتها في السياق التنظيمي الكلي، وهكذا تزود غزارة المعلومات المنظمة بآلية رقابة ذاتية لإبقائها سائرة في اتجاه معين.

وهناك عدة طرق لتأصيل غزارة المعلومات في المنظمة، حيث تقوم بعض الشركات بتقسيم فريق تطوير المنتج إلى مجموعات متنافسة تصوغ مآت (مداخل) مختلفة للتعامل مع نفس المشروع ثم تتجادل فيما بينها حول مزايا وعيوب مقترحاتها. وتشجع هذه المنافسة الداخلية الفريق على النظر إلى مشروع ما من عدة زوايا. وبتوجيه من قائد الفريق، يكتسب الفريق في النهاية فهماً مشتركاً للنهج "الأفضل"[23].

التدوير وسيلة تغزير:

أما الطريقة الثانية لتأصيل الغزارة داخل المنظمة فهي "التدوير الاستراتيجي" للأفراد وخاصة بين محالات تقنية أو وظائف يوجد بينها اختلاف شاسع مثل البحوث والتطوير والتسويق. ويساعد هذا التدوير rotation الأفراد، أعضاء المنظمة، على معايشة أعمالها من منظورات متعددة، وبذلك يجعل المعرفة التنظيمية أكثر "سلاسة" وأسهل في التطبيق العملي، كما أنه يمكن أيضاً كل موظف من تنويع مهاراته ومصادر معلوماته، وتساعد المعلومات الإضافية التي يحملها الأفراد -عبر وظائف مختلفة- المنظمة على توسيع قدرتها على خلق المعرفة.

ومن بين الخصائص الأكثر بروزاً للشركات اليابانية بالمقارنة بنظيراتها الغربيات القيمة المعطاة للمعلومات الفائضة أو الغزيرة، وقد قامت كبريات الشركات اليابانية بترسيخ غزارة المعلومات مؤسسياً داخلها لكي تطور منتجات وخدمات جديدة بسرعة، استجابة للأسواق والتقنيات السريعة التغير. كما طورت الشركات اليابانية أيضاً كثيراً من الأدوات أو السبل التنظيمية التي تزيد من الغزارة وتحافظ عليها، ومن هذه الأدوات اللقاءات المتكررة التي تنعقد بصورة منتظمة وغير منتظمة معاً (مثل معسكر العصف الذهني في شركة هوندا) وشبكات الاتصال الرسمي وغير الرسمي (مثل جلسات احتساء المشروبات بعد انتهاء ساعات العمل). وتسهل هذه الأدوات الاشتراك في كل من المعرفة الضمنية والظاهرة.

وعلى الجانب الآخر فإن غزارة المعلومات تزيد من كم المعلومات المراد معالجتها، ويمكن أن تؤدي إلى نشوء مشكلة الحمل المعلوماتي الزائد[24]، كما تزيد أيضاً من تكلفة توليد المعرفة، على المدى القصير على الأقل (مثل تناقص الكفاءة التشغيلية)، ولذا فإن الموازنة بين خلق المعرفة ومعالجتها تعد قضية أخرى مهمة، ومعالجة التأثير السلبي المحتمل لغزارة المعلومات، فإنه ينبغي توضيح أين يمكن العثور على المعلومات وأين يتم حفظ وتخزين المعرفة في داخل المنظمة[25].

التنوع الأساسي للمعلومات:

إن الارتقاء بحلزون المعرفة يتطلب التنوع الأساسي أو الضروري. ووفقاً لـ "أشبي Ashby" يجب أن يتواءم التنوع الداخلي في خبرات المنظمة مع تنوع وتعقيد البيئة المحيطة من أجل التعامل مع التحديات التي تفرضها تلك البيئة. إن أفراد المنظمة يمكنهم التعامل بنجاح مع كثير من الظروف الطارئة إذا كانوا يمتلكون التنوع الأساسي والذي يمكن أن يعظِّمه دمج (أو ضخ) المعلومات في أنحاء المنظمة. ولتعظيم التنوع، ينبغي أن تتاح لكل فرد فيها إمكانية الوصول في أقصر وقت ممكن إلى أكبر مجموعة متنوعة من المعلومات الضرورية، ومن خلال أقل عدد ممكن من الخطوات.

أما عندما تحدث تفرقة في المعاملة بشأن إمكانية الوصول إلى المعلومات داخل المنظمة، فإنه لا يمكن لأفرادها أن يتفاعلوا فيما بينهم على قدم المساواة، وهو الأمر الذي يعوق البحث عن تفسيرات مختلفة للمعلومات الجديدة. وتؤمن مؤسسة كاو، التي تعد واحدة من أكبر الشركات الصانعة للمنتجات المنزلية (مثل المنظفات) في اليابان، قاعدة فحواها:أن جميع الموظفين ينبغي أن تتاح لهم فرصة متكافئة للوصول إلى المعلومات المؤسسية، وقد طورت الشركة شبكة معلومات معتمدة على الحاسب الآلي من أجل هذا الغرض، وأصبحت هذه الشبكة هي أساس تبادل الآراء بين مختلف الوحدات التنظيمية ذات وجهات النظر المتباينة[26].

كما قامت شركة "كاو" أيضاً ببناء هيكل تنظيمي يسمح بحدوث تشابك عضوي ومرن بين مختلف الوحدات التنظيمية وشبكة المعلومات الآلية السالفة الذكر، وأطلقت عليه اسم "الهيكل التنظيمي المصاغ على نمط الوظيفة الحيوية" (للجسد الواحد). ووفقاً لهذا النموذج، تعمل كل وحدة تنظيمية في تناغم وانسجام مع الوحدات الأخرى لمواجهة مختلف العوامل والأحداث البيئية، مثلما يحدث للكائن

الحي تماماً. فعلى سبيل المثال: يبدي الجسم البشري رد فعل غريزي عند الشعور بالحاجة إلى حكة فيقوم الجزء الذي توجد فيه من خلال الجلد بإرسال رسالة يستقبلها المخ ويأمر اليد بالحركة، كما تعمل الغدد الليمفاوية أيضاً عند الضرورة. (وهذا التصور للجسم الحي يذكرني بمثل الجسد الواحد الذي ضربه لنا رسول الله صلى الله عليه وسلم ويستدعي وقفة بعد قليل)، وتعتبر شركة "كاو" هذا النوع من التفاعل المتسلسل المنسق طريقة مثالية للتعامل مع البيئة الخارجية، وتؤمن بأن هذا الهيكل الشبيه بالوظيفة الحيوية يساعد في القضاء على الهرمية ويعزز خلق المعرفة التنظيمية.

إن بناء هيكل تنظيمي أفقي ومرن تترابط فيه الوحدات المختلفة مع شبكة المعلومات هو أحد سبل التعامل مع تعقيد البيئة، ومن السبل الأخرى الكفيلة بإحداث رد فعل سريع إزاء التقلبات غير المتوقعة في البيئة والمحافظة على التنوع الداخلي القيام بتغيير الهيكل التنظيمي بصورة متكررة، وقد قامت شركة ماتسوشيتا – مثلاً- بإعادة هيكلة نظام للتدوير المتكرر للعاملين (الذي أشرنا إليه قبلاً) مكّن الموظفين من اكتساب معرفة متصلة بوظائف متعددة، وهو ما يساعدهم بدوره على التغلب على المشكلات المتعددة الوجوه والتقلبات البيئية غير المتوقعة. ويمكن مشاهدة مثل هذا التدوير السريع للعاملين في وزارة التجارة الدولية والصناعة (اليابانيين) حيث ينتقل البيروقراطيون من وظيفة إلى التي تليها كل عامين.

وضع خريطة بمواضع المعرفة:

بداية، فإن استخدامنا للفظ مواضع هنا أردنا به الدلالة الأوسع، فأينما وجدت المعرفة لدى وسيط مادي أو بشري فإنها ترصد للإفادة في المستقبل منها. ففي عصر المعرفة والتشبيك إذا كانت لديك مشكلة فعليك بخرطنتها (اللفظ ليس من عندي)[27] وإذا كان البعض يرى في رسم صورة أعمال المنظمة أو المنشأة وخرطنتها مدخلاً استراتيجياً لابد من توظيفه في التخطيط المستقبلي، فإن إحدى الأدوات الفعالة لتحقيق ذلك هي تلك الخاصة بتحديد ماذا تعرف الشركة (ومن

يعرف من أبنائها ورسم مساراتها) وأين، ولا يتم ذلك إلا من خلال خرطنة المعرفة وبخاصة المعرفة الضمنية implicit والكامنة Tacit لدى الأفراد في كل أنحاء الشركة بطريقة تضمن الاستدلال على أصحابها بسرعة، والرجوع إليهم والاستفادة منهم (في الوقت الملائم ومن الشخص الملائم في المكان الملائم) [28].

فـ "الافتراض العملي اليوم هو أن شخصاً ما في مكان ما، لديه فكرة أفضل، والضرورة العملية هي أن تكتشف الشخص الذي لديه تلك الفكرة الفضلى وأن تتعلمها وتضعها موضع التطبيق -بسرعة.. وقيمة الفكرة لا تعتمد على ارتفاع مكان صاحبها في هرمية المؤسسة ... فالفكرة يمكن أن تأتي من أي مصدر"[29].

**"الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق بها "**

**حديث شريف".**

وذلك يساعد على التواصل مع الذين يرحلون وترحل معهم معارفهم الضمنية في حال الاستغناء عنهم أو مغادرتهم المنظمة[30].

خرطنة المعرفة تتم عبر الخطوات التالية:

1- تحديد رؤية جماعية (للاقتناع) حول خرطنة المعرفة.

2- توفير الحوافز الملائمة، وبخاصة لمن يسهمون في التشارك بين من يملك المعرفة ومن لا يملكها.

3- تحدد الأصل والمتاح من المعرفة والخبرات والممارسات، والعلاقات التي تربط بين الموارد والمهارات والقدرات والتقنيات المطلوبة.

4- تحديد مواقع وجودة هذه المعرفة والأفراد الأفضل الذين يمثلونها في كل مجال من مجالات عمل الشركة.

5- تحديد الأطراف أفراد أو جماعات التي تمثل المعرفة الأفضل في الشركة وتحقيق الربط بينها ومعها.

6- تحديد الفجوات المعرفية لإيجاد بدائل خارجية (الاستشارات) أو تطوير بدائل داخلية (استخدام الجاهز وتأهيل الواعد من المنتج المعرفي).

ولا يقتصر الأمر على تحديد مواقع المعرفة داخل المنشأة أو المؤسسة وإنما "سر الإبداع هو أن تفترض دائماً وجود أفكار أفضل خارج (المنشأة) يجب على العاملين إدراكها، وتقاسمها (التشارك فيها) على نحو مبادر".

إن مبتكري خريطة طريق إدارة المعرفة يعتبرونها وثيقة حية يجري تجديدها باستمرار لتصلح كإطار عام لمراقبة برنامج إدارة المعرفة، وهي تعكس الواقع الحالي للعلاقات الداخلية بين العمل الجاري والعمل المقترح للمستقبل والهدف العام للبرامج [31].

حديث نبوي وتدفق المعلومات:

عن النعمان بن البشير رضي اللـه عنهما قال: قال رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحُمى". متفق عليه.

في قراءتي لما توفر لي من أدبيات الفكر الإداري والمعلوماتي -مما عرضنا لبعض منه فيما سبق-، والرؤية الإدارية للمعلومات، والحرص على تمثل كافة أعضاء المنظمة أو المنشأة في صناعة القرار، ومن ثم الحرص على تدفق المعلومات إلى كافة الخلايا الوظيفية، والاستشهاد بأمثلة حية على تطبيق هذا التوجه من خلال منشآت أو شركات في العالم المتقدم، من خلال ذلك من جانب ومن جانب آخر من خلال ما عايشناه وعانيناه في البيئة العربية، من استئثار قلة مهيمنة على المعلومات الخلفية للقرارات والإجراءات الخاصة بتسيير دولاب العمل. فإنه يتجسد -لدي- فيه الفارق بين جسدين، أولهما، جسد حي: الشرايين مفتوحة (سالكة)، الدماء (المعلومات) متدفقة تصل إلى كل الأعضاء بما فيها الأطراف والشعيرات الدقيقة، وثانيهما: مريض أو شبه ميت هنا انسداد في الشريان، وهناك تجمد في الأطراف.

الجسد الأول يقظ الوعي مترابط الشعور أي لمسة لعضو فيه تصل في التو واللحظة إلى بقية الأعضاء لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لمساعدة العضو "الشاكي" أو "المنذر".

ولعل هذا الجسد ينطبق على الجسد الذي يشبه رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم المؤمنين في حالتهم العفية به. أما في حالة تشتت للجسم وفقدان للاتصال الجيد بين الأعضاء حيث البطانة أو السكرتارية الفاسدة أشبه بالجلطات الحاجزة.. شفانا اللـه جميعاً صدورنا وأبداننا. إن ذوي النفوس المريضة إدارياً يحولون الجسد الإداري إلى جسد مفكك الأوصال. ولذا فلا عجب أن تحجب المعلومات فتتضارب القرارات أو تعطل الحركة.

في موضع ما من هذا الكتاب تم التوقف عند حقيقة أن المعلومات في ذاتها لا تصنع قراراً ولا تضيف عائداً، ولا تعارض مشوهاً، ولا تتأبى على البتر أو الابتسار... الخ.

ومن هنا يبقى الإنسان هو المسؤول الأول عن تحقيق الإفادة الأمثل أو الأسوأ أو ما بينهما ومن الشروط الجوهرية لتحقيق الإفادة الأمثل تأتي النزاهة(32) في التعامل مع المعلومات على رأس هذه الشروط.

وتتضمن النزاهة قول الحقيقة وإرساء الثقة ويتضمن قول الحقيقة النزاهة وتجنب التضليل، وهذا يعني عرض الحقيقة بأكبر دقة ممكنة، يحسم ذلك قول أحد المديرين "قد نسمح بأداء متواضع لموظف أو مدير (فهذا يمكن أن يصّوب) ولكن لا نتسامح في ضعف النزاهة (33)".

لنزاهة المعلومات قيمة تنظيمية يبرزها السلوك الفردي للمديرين والموظفين. ولنزيهي المعلومات سمة أساسية هي عدم التلاعب بالمعلومات بغية تحقيق أغراض شخصية. والتلاعب يأخذ أشكالاً عديدة مثل: التمرير المتعمّد لمعلومات غير دقيقة قد تؤثر سلباً في قسم آخر، أو توزيع معلومات لتبرير قرارات بعد صدورها، أو الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم (حجب المعلومات).

ولعل أخطر وأضخم تلاعب كشف عنه الإعصار أو الانهيار المالي الذي عم الكرة الأرضية هو ما أحدثه الجشع والطمع لدى "العالم المتحضر" من ممارسات غير أخلاقية صاحبت التمويل الرأسمالي في المصارف (البنوك) والبورصات مثل الفساد الذي استشرى بواسطة أعضاء مجالس إدارات المؤسسات المالية والكذب والتدليس من جانب المحاسبين عند تقييم العقارات المرهونة، وعند تقديم المعلومات عن أموال الشركات والمؤسسات(34).

وينـتج عـن نزاهـة المعلومـات ترحيـب العـاملين بالتشـارك في المعلومـات "الحساسة" في منظمة ما لتحسين الأداء الفردي والجماعي وأداء المنظمة، وتضع نزاهة المعلومات حدوداً واضحة بين الاستخدام الشخصي والاستخدام المؤسسي للمعلومات ومعارف العاملين. وفي المنظمات الناجحة تعتبر النزاهة أمراً أساسياً في التفاعل الإنساني الأخلاقي، ولا يمكن الغض من شأنها لأي سبب كان، بل إن الاستهتار بها من جانب أي شخص يعتبر دلالة على أن هذا الشخص اختار أن يغادر المكان.

وللنزاهة في المعلومات تأثير مباشر في سلوكين آخرين أولهما أنها تمكن من الاستخدام الرسمي لمصادر ومحتويات المعلومات عن طريق إرساء الثقة بأن تلك المعلومات دقيقة، وبأنها غير متحيزة، وأنها لن تستخدم بطريقة غير مناسبة. إن الإيمان بأن الآخرين في المنظمة قد جمعوا ونظموا هذه المعلومات بطريقة شريفة ومسؤولة، يجعل العاملين يتعاملون مع السجلات والتقارير التي يرجعون إليها باعتبارها جديرة بالثقة والاطمئنان [35].

وثانيهما أن النزاهة في المعلومات تهيئ المجال للشفافية بخصوص الكشف عن المعلومات المتعلقة بالأخطاء والإخفاقات، ويتجلى ذلك في المنظمات التي تحقق مستوى عالياً من النزاهة الشخصية والمؤسسية. علماً بأن هذه المنظمات لابد أن تكفل للعاملين فيها التسامح مع أخطاء الاجتهاد أو الأداء المعقول عملياً وإنسانيا. ومن ثم نجنب هؤلاء العاملين القلق بخصوص الاحتفاظ بوظائفهم أو احتمالات إنزال العقوبات بهم أو إراقة ماء وجههم (بالتوبيخ مثلاً) في أبسط الحالات. والسؤال الذي يطرحه مؤلفنا الحالي: هل نستطيع أن نصل إلى أبعد من ذلك فنكافئ من يكاشفنا بخطئنا؟. وإجابتي أن ذلك يحقق من المنظور العلمي المادي مكاسب على المدى البعيد، أما ما هو أبعد من ذلك ربحاً فهو ترسيخ القيم لدى الكوادر البشرية جيلاً بعد جيل. إن التعامل مع الأخطاء والأغلاط على أنها فرص للتعلم البناء يتجلى في الإفصاح عن المعلومات عندما يثق أعضاء تنظيم ما كل منهم بالآخر، بما يكفي للتحدث عن الإخفاق والأغلاط والأخطاء بطريقة مفتوحة وبناءة دون الخوف من عواقب مجحفة أو غير منصفة. وتسمح شفافية المعلومات للموظفين والمديرين بالتعلم معه أخطائهم والاستمرار في عملية التغذية العائدة. وكلما كان العاملون أكثر

فاعلية في التعرف على المشاكل والاستجابة لها استجابة بناءة، كانوا أفضل في تعديل استراتيجيتهم وأسلوب تنفيذها من خلال أخذهم في الحسبان التعلم الجديد المنبثق من داخل المنظمة ومن خارجها[36].

وللثقة بالمعلومات الرسمية فوائد ثلاث:

* اختصار الوقت المضيع في إعادة تجميع وإعادة تحليل المعلومات المستلمة.
* تسريع استخدام المعلومات.
* تيسير اعتماد العاملين على المعلومات الرسمية نتيجة عدم الحاجة للتدقيق المضاعف للتقارير التي تصدر عن جهات رسمية مشكوك في بياناتها.

الانفتاح المعلوماتي والمبادرة

إن عملية التشارك المفتوح لمعلومات الأداء في داخل المنظمة أو المنشأة، مقرونة مع المستويات العالية للشفافية، تهيئ بيئة قوية للموظفين والمديرين للتصرف بروح مُبادرة -بحثاً عن أفكار ومعلومات جديدة أو تطبيق المعلومات بطرائق جديدة- إن السلوك المبادر لا يأتي عرضاً. إن المنظمات ذات التوجه العالي للمعلومات تتبناه بطريقة منهجية على مر السنين عن طريق تعزيز القيم والسلوكيات التي تقود هذا الاستعداد المبادر لدى العاملين. يضاف إلى ذلك أن المنظمات ذات التوجه الناضج ستعتمد على حقيقة أن الموظفين من ذوي هذا الاستعداد (المبادر) سيصبغون سلوكهم اليومي بسبل كثيرة جزئية للإبداع وإضافة القيمة على منتجاتهم فكرية أو مادية، بدلاً من الاعتماد على الجهود البطولية التي تحدث من وقت لآخر[37] أو الحماس المتقطع الذي نعاني منه في عالمنا العربي.

وجعل معلومات الأداء صريحة جلية يعني توجيه خطاب قوي إلى الموظفين مفاده أن المديرين يؤمنون بإسهامهم وأنهم (أي المديرون) مستفيدون لتشارك معايير الأداء ومقاييس الصدق معهم.

## الهوامش والحواشـي

(1) Knowledge management: Libraries and librarians taking up the challenge ed. by Hans, Christoph Hobohm. Munchen Saur, 2004 (IFLA Publication) p.108.

(2)Wagner- Döbler, Ronald. Tacit Knowledge management, Library science – no bridge between (in) Knowledge management. Op. cit. p. 39.

(3) Hobohm, Hans-Christoph: Knowledge management: Libraries and Librarians taking up challenge an overview. {in} Knowledge management. Op. cit. p. 7.

(4) يعرف الأفراد أشياء عن كل ما ينفذ وكل ما لا ينفذ، ومن ثم فـإن المنظمـة تفقـد جـزءاً من ثروتها في كل مرة يترك فيها أحد العاملين عمله فيها.

(5)Newman, Wilda. Knowledge management research and end user work environment. 2010 (in) Knowledge management. Op. cit. p. 151.

(6)Kuhlen, Rainer: Change of paradigm in knowledge management frame work for the collaborative production and exchange of Knowledge, in Knowledge management, Op. Cit, p.22.

(7) Hay, David C. (2000) Knowledge management (Available at http/:www.odtug.com) (9) الصباغ، مصدر سابق.

(8) عماد الصباغ. إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات [الدوحة]: جامعة قطـر، (2002). ص 6.

(9) نجم عبود نجم. إدارة المعرفـة. المفـاهيم والاسـتراتيجيات والعمليـات. عـمان: الـوراق، 2005. ص 97.

(10) Wormell, Irene. Skills and competencies ….Op. Cit.P 108.

(11)Efrain Turban et al. (2002): Information technology for management . New York; John Wiley p. 394-396.

عن نجم عبود نجم، مصدر سابق

(12) صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة/مراجعـة علميـة سـعد زنـاد المحيـاوي. القـاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2005، ص 32. يبدو أن بداية السـتينيات الميلاديـة شـهدت توافقات في الارهاصات بمقدم عصر المعرفة. ففي نفس الفترة كان "فريتز ماكلوب Fritz Machlup" أول كاتب يدخل البيانات والمعارف ضمن الإطار الاقتصادي، ويعتـبر كتـاب

إنتاج وبحث المعلومات في الولايات المتحدة والذي يعود تاريخه إلى عـام 1962 كتابـاً أساسياً (كلاسيكياً) راجع:
Kist, Joost: Electronic Publishing: Looking for a blue print, New Delhi: Institute of Book Publishing. 1989. p. 34.
(13)Jussilainen, Maiha. Knowledge management at the Finish Government in Knowledge management. Op.cit p. 186
(14) صلاح الكبيسي. مصدر سابق. ص32.
(15)Grey, Denham (1998): Knowledge management and information
(16) عماد الصباغ، مصدر سابق، ص 4.
(17)Newman, Wilda, B. Op. Cit. p. 153
(18) الكبيسي، مصدر سابق. ص 33.
(19)، (20) نجم عبود نجم، مصدر سابق، ص 16، 399.
(21) Jussilainenm Maija, Op. cit p. 186.
(22) عبد الرحمن توفيق، مصدر سابق، ص 161.
(23) عبد الرحمن توفيق، مصدر سابق، ص 161.
(24) قضـية الحمـل المعلومـاتي الزائـد جعلـت واحـداً مثـل سـايمون (1973) ينصـح المنظمة التي تواجه بيئة معقدة أن تصمم (تشكل) نفسها على نحو ينزل بها إلى الحد الأدنى من الحاجة إلى توزيع المعلومات بين وحداتها، من أجل تقليل الحمل المعلومـاتي المفروض عليها. راجع الكبيسي، ص 103.
(25) عبد الرحمن توفيق. مصدر سابق، ص 163-164.
(26) المصدر السابق. ص 164.
(27) بالرغم من أني لا أستسيغ لفظ "خرطنة" إلا أني أعترف بعدم عثـوري عـلى بـديل آخر دال موجز يقابل لفظ Mapping في الإنجليزية.
(28) Kaplan, Robert S. and D. P. Norton. Having trouble with your Strategy, map it. HBR. Vol 78, no. 5, (Sep. Oct. 2000. p. 167-176 & Kim, W. Chan and R. Mauborgne; Charting your company's future HBR vol 80. no 6 (June 2002) p. 77-83.
عن: عبود نجم عبود. مصدر سابق. ص 106، 107، 276.
(29) نجم عبود نجم. المصدر السابق. ص 276.
(30) مارشاند، دونالد & ليونم كيتينغر & جون رولينز. حتـى تـرى مـا لا يُـرى: كيـف تتفوق الشركات بالاستخدام الصحيح للمعلومـات والعـاملين وتكنولوجيـا المعلومـات. تعريب نور الدين الشيخ عبيد. الرياض. العبيكان، 1424هـ.

(31) نجم عبود نجم. المصدر السابق والصفحة.

(32) نزّه عن الشيء: أبعده عنه.. يقال نـزّه نفسـه عـن الأقـذار، ويتنـزه عـن الرذائـل راجع: المعجم الوسيط.

(33) مارشاند، دونالد وأخ. المصدر السابق. ص 158، 159.

(34) محمـد عبـدالحليم عمـر. قـراءة في الأزمـة الماليـة العالميـة. الأهـرام (13 شـوال 1429هـ 13 أكتوبر 2008م. ص 24.

(35) مارشاند، دونالد وأخ. مصدر سابق. 150.

(36)، (37) نفس المصدر. ص 173.

# الفصـل الرابـع

# الدور المتغير للعاملين بالمعلومات والمستفيدين منها في ضوء الـرأسمعرفيـة

" في الرأسمعرفية، يأخـذ القيّمـون عـلى المعلومـات دوراً أكثر رُقياً وإنسانية لمساعدة المستفيدين لاتخاذ قرارات أفضل ومواجهة المواقف بتصرفـات، كـذلك، أفضـل. وتتخـذ الشركـات مبـادرات نحـو "أنسـنة" كيانها فتصبح منظمة تعلم قبل أن تكـون منظومـة آلات تنفذ "

"المؤلـف"

# الفصـل الرابـع

## الدور المتغير للعاملين بالمعلومات في ضوء الرأسمعرفية

لقد أثر بذوغ "الرأسمعرفية" عـلى أطـراف عديـدة اخترنـا منهـا طـرفين يمـثلان مقومات مرافق الرأسمعرفية من جانـب والمسـتفيدين منهـا مـن جانـب آخـر، نعنـي اختصاصي المكتبات والمعلومات في الجانب الأول والشركات في الجانب الثاني.

أولاً: اختصاصيوا المكتبات والمعلومات

يبدو أننا نعيش في كهفنا أو بين جدران بيتنا ذات المسلمات الخاصة بنا، فـأي إنسان يسألنا ما هو مطلـوب للإفـادة مـن المعلومـات، أو بالعبـارة الأكـثر شـيوعاً مـا المطلوب لوجود خدمة معلومات، سنقول له مقولتنا الشهيرة اقتنـاء أوعيـة أو اختـزان معلومات /تخضع لتنظيم/ تترجم لخدمـة (اسـترجاع وإفـادة)، وإذا تـوفرت مقومـات هذه الأضلع الثلاثة -فكأننا ضمنا تحقيـق أقصى أمانينـا في الجمـع بـين الإنسـان وبـين المعلومات والمعارف، والعكس أيضاً صحيح إذا كان قوام هـذه الأضـلع واهنـاً، توقـف الدور وضعف التواصل.

ولقد كنت واحداً مـن الـذين يتصـورون أن الاسـتخدام الضـعيف إن لم نقـل المعدوم من جانب المنتمين لمؤسساتنا الصناعية والإنتاجية أمـر نـاتج -في جانـب كبـير منه- عن التدني في مستوى مقومات أو أضلع المعلومات السابق الإشارة إليها. وهو مـا اعتبرته شيئاً طبيعياً يدخل ضمن "منظومة" التخلف التي نعيشها، وبخاصة في حلقات المعرفة بأكملها (بحـث، فكـر، علـم...) ويصـل بنـا الأمـر في بعـض الأحـوال إلى درجـة تحميل مؤسسات المكتبات والمعلومات مسؤولية عدم الإفادة من "البدايات" الموجودة من مقومات الخدمة باعتباره انعكاساً للتقصـير في الإعـلام عـن "سـلعتنا" المعلوماتيـة. وكل هذه الأمور صحيحة في جانب كبـير منهـا إلا أن مـا ينبغـي أن ندركـه، يتمثـل في أمرين:

1- أن مقومات الخدمة ليسـت بصـاحبة الحسـم المطلـق أو المسـؤولية المنفـردة عـن الإفادة.

2- وهو متعلق بسابقه أن نسبة هذه المسؤولية ليست "بالحجم الكبير" في كل الأحوال.

وتفسير ذلك يكمن في أن هناك فكراً آخر لدى فئات من المستفيدين أو المستهدفين من خدماتنا يجب أن نقف عليه جيداً، اعني بذلك اتجاهاتهم إزاء المصادر التي يستقون منها معارفهم ومعلوماتهم، ولعل ما يدفع بهذه القضية إلى بؤرة الانتباه رواية أحد الدارسين من رجال المكتبات والمعلومات، لرؤية أحد أساتذة علم الهندسة الميكانيكية إزاء مهنتنا، حيث يقول أولهما: رمانا الرجل من خلال ابتسامة خفيفة بسهم نافذ عندما عبر عن انعكاساته على شرحنا لمهنتنا بالقول: إن نصيب المعرفة المنشورة والموثقة مما نستخدمه من معرفة في الممارسة اليومية لمجال الأعمال والهندسة يقل عن 5% وربما لا يتجاوز 1%، ومع أن هذه النسبة لم تخضع لمقياس معياري وتعتمد على الحدس- كما يرى دارسنا- فإنها غير بعيدة عن الحقيقة على أرض الواقع.. وإذا كان ذلك كذلك فإنه يوجب على الأمناء ومؤسسات المكتبات والمعلومات التي يعملون بها معايشة حركة المعرفة في المؤسسات الأم مثل الشركات والمنشآت الإنتاجية الأخرى علماً بأننا في موقف لا يوجد فيه حتى مجرد ذكر لخدمات المكتبات والمعلومات في معظم أدبيات إدارة المعرفة[1].

إن هذه المقدمة اللافتة إلى واقع آخر غير الذي اعتدنا على تصوره لا ينسينا مقدمة موازية مسلم بها، ربما لم تحتج إلى الصدارة أو الإبراز بقدر احتياجها في هذا المقام، وفحواها أن أهل المكتبات والمعلومات منذ بداياتها الأولى حتى عصر تقنياتها وفنياتها الفائقة الذي نعيشه الآن قدموا أساساً راسخاً لنمو المعرفة من جانب وترويضها عبر الانتقاء والتنظيم من جانب آخر، وليس أدل على ذلك من أن "اللاعبين" الرئيسيين في "إدارة المعرفة" أعني توماس دفينبرت

Thomas Davenport ولاري بروساك Larry Prusak قد عبرا في مرات عديـدة عـن إعجـابهما بالأمنـاء أو أخصـائيي المكتبـات والمعلومـات وتـأثرهما بالـدور الـذي بـدأوا يقومون به في الإدارة. وقد أكدا في كتابهما المعرفة الفعالة :

Working knowledge how organization manage what they know (1988)

أن الدراية بالمعرفة وتطبيقها كانا وما يزالان في القلب مـن مهمـة الأمنـاء عـلى مـدى التـاريخ، ويتوجهـان إلى "الشركـات" بتأكيـد ضرورة اسـتثمار مهـارات الكـوادر البشريـة ذات الخلفيـة المبنيـة عـلى علـوم المكتبـات والمعلومـات[2] وهـو مـا يؤكـده Wagner Döbler بصياغة أخرى قائلاً:

إن من الواضح أن علماء المكتبات والمعلومات يتعـاملون مـع تنظـيم المعرفـة بمعنى تنظيم المعرفة المدونـة والمذاعـة (المنشـورة) في أشـكال متنوعـة، وهنـاك خـبرة ومعرفة تمتد عـبر زمـن لعلـماء المكتبـات والمعلومـات ومهنيـي المعلومـات في مجـال المعرفة المسجلة هذا. وقـد نجحـوا تاريخيـاً خـلال المائـة والخمسـين عامـاً الماضـية في الإسهام في إنجاح العلم من خلال طرقهم التقليدية في تنظيم المعرفة المنشورة. وهناك تعاون ودي ساد لعقود (في بعض الأحيان من خلال ارتباطـات شخصـية) بـين العلـماء ومنظمي العلم. لقـد كـان إنشـاء المكتبـات واتخاذهـا مهنـة وراء إتاحـة المحفوظـات العامة للعلم، والمساعدة في ترشيد نظم إنتاج المعرفة[3].

لكـن هـؤلاء وغـيرهم، بعـد أن يعرضـوا هـذا التقـدير الإيجـابي لـدور أمنـاء وأخصائيي المكتبات والمعلومات يطـالبون هـؤلاء الأخـيرين بتغيـير بعـض مـن الأمـور المتصلة بدورهم التخصصي والمهني على النحو التالي:

أولاً: إن ما يمكن لأمناء المكتبات وعلماء المعلومات ومعهـم المـواطنين المسـتفيدين أن يتعلموه من نصف القرن المنصرم (العشرين) (وما بعده) أن التجديدات التقنية التـي سـادت طـابع تلـك الفـترة لم تقـدم حـلاً للمشـكلات التـي زاد تعقـدها

فيما يتعلق بتنظيم المعرفة وإدارتها. ولا يمكن للتقنية أن تفعل ذلك لأن هذه المشكلات ذات طبيعة إنسانية. إنها تنطوي على مسائل ذاتية بالنسبة للحاجة إلى تكوين رؤية عامة، ومواصلة جهود التكامل مع الآخرين. مجمل القول إن تنظيم المعرفة ينطوي على إعلاء للنفس الإنسانية المنوط بها دائماً خدمة الفرد والمجتمع لا الاعتماد على النظام الضيق للفوقية الاقتصادية والتقنية. وهنا تصبح مهمة المكتبات وعلم المعلومات وأرباب النظم الاجتماعية في المقام الأول أن ينخرطوا بشكل طبيعي في تنظيم وإدارة مؤازرين للمعرفة الملائمة في سياق مشترك شامل مع مواطني المجتمع. ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن أسلوب الديمقراطية أو العلم بطبيعة الشعب أساس في كل جوانب مثل هذا العمل[4].

ثانياً: على أهل علم المكتبات والمعلومات في معالجتهم لتنظيم النفاذ على المعلومات أن يوسعوا أفق منظورهم إلى الظروف الإداركية المعرفية أي التعامل مع ظروف العمل التي تحيط بالعاملين بالمعرفة، وهي في مجتمعات المعلومات والمعرفة ذات أهمية متزايدة بطبيعة الحال. ولا يعني ذلك أننا نهتم كثيراً بظروف العمل الخاصة بمهنيي المعلومات أنفسهم على حساب زبائنهم. فالتراث الفني لعلم المكتبات والمعلومات في دراسات المستفيدين والإفادة يجب أن ينظم (أو يتلاقى) مع هذا الاتجاه..... "ففي المنظمات المعرفية تذهب نظم وخدمات المعلومات إلى مدى أبعد من مجرد ماذا يريد الناس أن يعرفوا، إلى كيف يفيدون من المعلومات. فنظم وخدمات المعلومات لن تتوقف عند إجابة الأسئلة التي توجه إليها، لكنها ستصمم كمجموعة من الأنشطة التي تضيف قيمة للمعلومات لمساعدة المستفيدين لصناعة قرارات أفضل وإحساس أفضل بالمواقف[5].

إن الاستفادة مـن دور التوسـط المهنـي المكتبـات والمعلومـات في النفـاذ عـلى المعلومات بنيتها وهيكلهـا وتقييمهـا وتنقيتهـا آخـذ في الازديـاد مـع نمـو المعلومـات الالكترونية. وتُسلط التطورات الحديثة في إدارة المعرفة انتباهنا إلى المهـارات الخاصـة بمهنيي المكتبات والمعلومات في استلال extracting المعرفة مـن قواعـد البيانـات. إن معرفتهم وبصيرتهم بطبيعة وخصـائص البيانـات والمعلومـات عـلى أرض الواقـع يعـد إسهاماً قيماً في كشف العلاقات بين البيانات التي لا تظهرها بنية قاعدة البيانات(6).

الدور الانتقائي للمعلومات:

وهناك تغـير آخـر لـه مغـزاه بالنسـبة للمفهـوم الأسـاسي لخـدمات المكتبـات والمعلومات ألا وهو احتياجات المستفيدين إلى استقبال معلومـات منتقـاة (مفلـترة)، جيدة النوعيـة، ذات تحليـل مفصـل، إذ يجـب أن تخـرج المعلومـات في شـكل سـهل القراءة وسهل الفهم، وأخيراً سهل الاسـتناد إليهـا. وهنـاك خـيط رفيـع بـين أن يكـون الإنسان في صحراء معرفيـة، وبـين أن يكـون غارقـاً في المعلومـات. فالمبالغـة في حجـم المعلومات أو الحمل الزائد منها يساوي في سلبية ضآلة أو عدم وجود معلومات يبنى عليها اتخاذ القرارات.

بعد أن تتحدث "ديرميل" عن طبيعة إيصال المعلومات والإفادة منها في عصرنا الحالي، وما أصبحت تتسم به من يسر النفاذ (الوصول) والتوصيل، فإنها تعقـب عـلى ما تبع ذلك من تفاقم مشكلة تقييم الكم الهائل مـن المعلومـات المتـاح عـلى الخـط المباشر، بالقول إننا انتقلنـا مـن صـعوبات اسـتخدام قواعـد البيانـات للحصـول عـلى الحقائق والنفاذ على الوثائق إلى تحـدي الانتقـاء أو التقيـيم، والتحليـل والتركيـب أو بعبـارة أخـرى الطـرق عـلى مفـردات المـواد ذات القيمـة و "تخليـق" المعرفـة مـن

بياناتها الخام. وإذا انتقلنا في ذلك من مستوى المستفيد الفرد إلى تداولها بين الأقران أو الزملاء في المستوى الجماعي من جانب وإلى تكاملها بواسطة المحللين والخبراء من جانب آخر فإنها تصبح بلا شك أكثر قيمة، وهذا يمثل واحداً من الأهداف المحورية لإدارة المعرفة[7].

وهنا تتجلى أهمية توافر القدرات لدى أخصائي المكتبات والمعلومات لدمج مهاراتهم الأساسية الخاصة باسترجاع وتنظيم واختزان المعلومات من مصادرها المطبوعة أو الإلكترونية مع مهارات تحليل المعلومات وتوزيعها وفقاً لطبيعتها وملاءمتها وأيضاً لكيفية التعامل معها.

ويطلق على الأسلوب المستخدم لإجراء هذا النوع من التحليل في أيامنا هذه: استكشاف المعلومات في قواعد البيانات Knowledge Discovery in Data Base ويعرف بأنه "استخراج المعلومات الضمنية أو الكامنة محتملة النفع، أو المعلومات غير المعروفة أو ما يقع تحت العبارات الأخرى مثل التنقيب عن البيانات، وتعدين النصوص Text Mining وحصاد المعلومات Information Harvest ... الخ مما يشير إلى ظهور نظام يهدف إلى توليد أدوات وأساليب جديدة لتحليل العلاقات المجهولة بين مفردات البيانات بغرض استنباط المعلومات منها.

ويمثل دمج أساليب التنقيب مع البحث التحليل البليومتريقي في قواعد البيانات الكبيرة مجالاً جديداً في قلب علم المعلومات، الذي من شأنه أن يسهل بدرجة كبيرة اكتشاف واستكشاف واستخدام المعلومات الببليوجرافية بأسلوب جديد.

وتضع تقنيات المعلومات والاتصالات تحت يدي المستفيد قدرات عالية للإفادة من المعلومات وتجئ معها في ذات الوقت مواقف حقيقية من الصعوبات.

النقص الواضح في تنظيم مصادر المعلومات المتاحة على الإنترنت "وعدم كفاية محركات البحث، وصعوبة التعامل مع مواجهات قواعد البيانات".

وهو ما يؤدي إلى زيادة أهمية دور الوسطاء في البيئة الإلكترونية من أجل مساعدة المستفيدين على نجاح مهامهم في طلب المعلومات والوصول إليها.

ينبغي أن ينظر مديرو المعلومات لأنفسهم كحراس مستودعات أو موفري خبرة مركزية، ولكن كأصحاب ورؤساء لشبكة متعددة الوسائط وينبغي أن يعنوا ببنية وجودة المحتوى الذي ينساب عبر الشبكة (البرمجة). وفي أي شكل يبث (اختيار الوسيط)، وإلى أي مستقبل يوجه على نطاق ضيق narrowcasting أو واسع broadcasting وكيف يتغير سلوك المستقبلين استجابة للمحتوى[8].

وإذا كان على مديري شبكات المعلومات في الشركات أن يشجعوا المشاركة الواسعة في خلق المعلومات وبثها، بصفة عامة، فإن دور مهنيي المعلومات يصبح إرساء الروابط بين الذين يملكون المعلومات وبين الذين يريدونها.

ثالثاً: إيلاء أهمية مركزية للإفادة، والحق أن معظم دارسي المجال (مجال المكتبات والمعلومات) -فيما يرى مؤلف الكتاب- قد وضعوا أيديهم على الإفادة باعتبارها المحور الذي تدور حوله جهودهم الدراسية والتطبيقية، ويكفينا أن نشير هنا إلى أن القانون الأول من قوانين رانجاناثان Books for use والذي حمله رجال المكتبات والمعلومات على معانٍ تدور في حلقات فلكهم، فالكتب للاستخدام والإدارة والأوعية (لتشمل الكتب والمواد الأخرى) للاستخدام والإفادة، والمعلومات للاستخدام، والإفادة، وصولاً إلى مؤسسات الأوعية والمعلومات للاستخدام والإفادة، ألا أن المطالبين بالأفق الأوسع لدور إخصائيي المجال يطالبون أن نركز على الاستخدام أو الإفادة بحيث نتقصى كيف تسهم المعلومات في إنتاج منتج ما أو تؤدي خدمة ما، والعمل على فهم كيف يستخدم الناس المعلومات، وكيف يجمعونها وكيف

يتشـاركون فيهـا، وكيـف يتصرفـون (أو لا يتصرفـون) بنـاء عليهـا، وكيـف يرتبونها[9].

وإذا كانت هذه التساؤلات أقرب إلى استخدام الأفراد أو الجماعـات فـإن دور أخصائيي المكتبات والمعلومـات عليـه أن يتشـكل للتوافـق مـع أحـوال الشركـات (أو المؤسسـات) ذلـك أن التحـدي الـذي يواجـه مهنيـي المعلومـات اليـوم هـو تحديـد المعلومات المطلوبة لتعظيم إنجاز أهداف المنظمة وتحديد من يحتاجها من العاملين فيها، وكيف سيجري استخدامها، وما مصدرها وكيـف سـتتدفق خـلال المنظمـة وبـين المنظمة ذاتها، ثم تتدفق بين البيئات الخارجية. ويعتبر تدقيق المعلومات نهجاً تشكل للتعامل مع كل تلك القضايا.

إنه عملية من المفترض أن تحدد (تشخص) بفعالية البيئة المعلوماتيـة الحاليـة من خلال تحديد ما هـي المعلومـات المطلوبـة للوفـاء بحاجـات المنظمـة. ومـا هـي المعلومات التي تتوفر حالياً بالفعل، وتتيح بعد ذلـك المطابقـة بـين الاثنـين، لتوضـيح الثغرات أو التناقضات وكذلك التكرار إن وجد، وإضافة إلى ذلـك فـإن هـذه العمليـة ستتيح وضع خريطة لتدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية لرصد مواقع عنق الزجاجة ونقـاط الضـعف التـي تحتـاج إلى معلومـات ذات نوعيـة جديدة، لما يتسنى توفيرها.

- معرفة كيف know how أو المعرفة الخاصة بالكيفية التـي يـرتبط كـل جـزء مـن الأجزاء المختلفة للنظام (منـتج أو نظـام إنتـاجي) بـالآخر، وكـذلك الكيفيـة التـي يعمل بها هذا النظام.
- معرفة لماذا، أو المعرفة التي تقدم تفسيراً علّيا causal للحالة التي عليها أمر ما.

- معرفة الكيفية التي ينبغي أن يستخدم بها ناتج معرفة كيف ومعرفة لماذا. وهذا الشكل من ناتج المعرفة أساسي لجعل الشركات قادرة على الاستجابة بكفاية للأسواق المتغيرة[10].

وهكذا فإنه يمكن لاختصاصيي المكتبات والمعلومات أن يتصدوا لإدارة المعرفة إذا توفر لهم رؤية أوسع لاهتمامات تخصصهم ومهنتهم داخل منظمتهم وأن يستخدموا مهاراتهم ليس لمعالجة المعلومات (وبخاصة في الشكل المطبوع ومتطلباته من التصنيف والفهرسة وغيرها) فحسب، ولكن لمعالجة المعرفة ككل بما يتضمن الإجابة الخاصة بـ: من يعرف ماذا ومن يعرف من، وأين تقبع المعرفة[11].

من خدمة الفرد إلى خدمة الموقف:

لا تعني Customization هنا التفريد أو التشخيص Personalization وإنما تستخدم للدلالة على الملاءمة في الممارسة في مكان العمل. ذلك أن خدمات المكتبة في الماضي كانت تجري في نقطة ما داخل فضاء المكتبة، ولم يكن متوقعاً من الأمين ولا المستفيد أن يكون على فهم دقيق للسبب في استخدام الخدمة ولا لكيفية أدائها. وجاءت الحقبة الماضية (90-2000) لتشهد اهتمام عدد من الدراسات بمفهوم "الموقف Situation" في الخدمة المكتبية.

ففي عصر المكتبة الرقمية، مع إيصال المعلومات بالخط المباشر، حيث تكون نقطة الخدمة المكتبية مقطعاً من شاشة لديه منافذ (نهائيات) في كافة المساحات التي يشملها نطاق عمل الشخص، فإن الفشل في التشخيص يمكن أن يؤدي إلى التهميش، ويقرر كل من هانسن وهاس "2001" Hansen and Hass وصفهما لتداول الوثائق في شركة استشارات إدارية أن أساس سوق المعرفة هو الانتباه the knowledge market is attention وليس للمادة، ولذا فإن على الخدمة

أن تكـون مركـزة، صـالحة مبطنـة بالمصـداقية والمسـؤولية. وحتـى يـتم ذلـك فمـن الضروري أن يكون هناك تعاون ليس بين إخصائي المجال وإخصائي المعرفة بل يتطلب الأمر في معظم الحالات وجود فريق من إخصائي المعرفة ومصممي الويب ومعماريي (مصممي نظم) المعلومات[12].

محللو المعلومات:

تتضمن معالجة المعلومات تحويل المعلومـات إلى معرفـة مفيـدة عـن طريـق تحليل مصادر المعلومات المناسبة وقواعد البيانات. والتحليل خطوة هامة في معالجة المعلومـات ذلـك أن الأفـراد يقيمـون المعلومـات المتاحـة ويختـارون المناسـب منهـا لقـرارات الأعـمال. إن هـدف التحليـل هـو ترجمـة المعلومـات إلى معرفـة محـددة تستطيع أطـراف شركـة مـا اسـتعمالها لتحقيـق أهـداف وحـدة الأعـمال أو الشركـة. والتحليل في معظم الشركات هو مسؤولية مستمرة للمديرين والموظفين وليس فقـط للمناسبات الخاصة أو القرارات الكبيرة. ولما كان معظم العمل يتضـمن حاليـاً "عمـل المعرفة" من قبل مختصين، فإن معالجة المعلومات لتحويلها إلى معرفة مفيدة تصـبح مسؤولية لمعظم المديرين والموظفين إن لم تكن لجميعهم. وأكـثر مـن ذلـك، لمـا كـان عمل المعرفة أمراً يصعب ملاحظته وقياسه، فإن على المديرين توجيـه اهـتمام خـاص إلى التوظيـف والتـدريب المسـتمر، والتقيـيم ومكافـأة المـوظفين، لضـمان قيـامهم بتوظيف العاملين المناسبين لمعالجة المعلومات وتحويلها إلى معرفة في شركاتهم[13].

استراتيجيو المعرفة:

وهؤلاء هم المسؤولون عن الاهـتمام بمعرفـة الأهـداف أي الاهـتمام بــ: لماذا، وهم أيضاً خبراء الاسـتراتيجية والمنافسـة القائمـة عـلى المعرفـة في السـوق ورصد فجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية والخارجية بالمقارنة مع

المنافسين الأساسيين...) وهؤلاء هم الذين يلتقطون بفهم عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل الشركة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في الشركة من جهة أو خارج الشركة باعتبار أن المعرفة في عملية توليدها وتشاركها ورافعتها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى. واستراتيجيو الشركة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية الشركة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها (تكنولوجيتها) فحسب، كما كان الأمر في السابق، وإنما على أساس معرفتها، ومدى تميزها المعرفي (بين المنافسين) ونمط إنتاج هذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها.

مهنيو المعرفة Knowledge Professionals

هذه الفئة تتعامل مع المعرفة كموضوع، إنهم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ما Know What، وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف Know How، كما أنها الفئة التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها وبالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة. وهي جوهر رأس المال الفكري للشركة وقيمتها المتجددة لأن رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو توليد وإنشاء المعرفة[14].

شغيلة المعرفة Knowledge Workers

وهؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والمساندة لمهنيي المعرفة، وقد استوحيت تسميتهم بالشغيلة من تشابه دورهم المتعدد المهام بفئة الشغيلة النشطة في خلية النحل، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها واختزانها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد

المعرفية الخام، إنهم حقاً في الاقتصاد القائم على المعرفة يناظرون عمال الإنتاج اليدويين في الاقتصاد الصناعي. إن أفراد هذه الفئة يعرفون جيداً بماذا يتكلم مهنيو المعرفة، وما يحتاجون وما يطلبون وكيفية تنفيذ ما يطلبون. لذا فإن أفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلب منهم مهنيو المعرفة... ورمز هذه الفئة هو التوثيق والإيصال(15).

إن النظر إلى المكتبة، واستخدامها باعتبارها مورداً استراتيجياً، ومن ثم إظهار هذه القيمة للإدارة، يوفر أسلوباً أكثر إيجابية في رؤية مكتبة المستقبل. وتعد التطبيقات (أو الممارسات) بالنسبة لأبناء الشركات وكبار إدارييهم عميقة ومساندة لبعض التخطيط الاستراتيجي وعلى المدير والأمناء أن يصبحوا ذوي فهم لنشاط الأعمال ويصغون للزبائن وأن يتوفر لديهم ما يؤهلهم لتطبيق معايير إنجاز ترتبط بخط القاعدة في الشركات، وفي الوقت ذاته فإنه على كبار الإداريين أن يوفوا بالتزاماتهم داخل المكتبة(16).

وفي حالة الشركات ذات التوجه العالي للمعلومات، والذين يقدرون الصلة بين الأداء وبين ممارسات تقنيات المعلومات وممارسات إدارة المعلومات وسلوكيات وقيم العاملين، فإن العاملين في تقنية المعلومات ورئيس العاملين بالمعلومات ينظر إليهم على أنهم ليسوا منفصلين (منعزلين) وظيفياً عن صلب عمل الشركة، ولكن على أساس أنهم جزء من النسيج "العضوي" للشركة.

كما أن الشركة الناجحة لا تقتصر على استخدام تقنيات المعلومات، بل توجه استثماراتها أيضاً لتأهل مديريها وموظفيها للتنافس المستقبلي القائم على المعلومات ومساعدتهم على أن يكونوا أكثر تجديداً وتطويراً لمنتجات وخدمات جديدة في مجال نشاطهم(17).

ملحق بمتطلبات مطلوبة توفرها في قائمة مهنيي المعلومات في المستقبل

1- لا تحصر نفسك في المكتبة وانخرط في بيئة العمل.

2- قيم بنشاط وبفاعلية من يحتاج المعلومات، ومن يملكها واعمل على المساعدة في الوصل بينهما.

3- ركز على الوسائط المتعددة، وكيف يمكن استغلالها في استخدام تقنيات الغد.

4- نم ترابطاً مع الكوادر البشرية الأكثر وعياً.

5- إياك أن تفترض أن التقنية سوف تحل محل البشر في الإمداد بالمعلومات.

6- ضع خريطة بمزودي المعلومات.

7- تعاون مع الموردين الخارجيين لتطوير قنوات أكثر إفادة للمعلومات.

8- ركز على استخدام مواد المعلومات الماثلة للتصرف.

9- تعاون إلى أقصى حد مع العاملين للإفادة من دورهم في تحليل المعلومات[(18)].

ثانياً: المستفيدون من المعلومات (الشركات مثلاً):

عادة ما ينصب اهتمام المعنيين بالمعارف والمعلومات عندنا على المرافق الخاصة بمجالهما في نطاق المؤسسات التعليمية والبحثية. وتمضي معالجة الشركات على استحياء وبشكل نادر، ولا تكاد تلمس القطاع الخاص منها. إننا هنا لا ننكر سبباً جوهرياً يمثل الغياب شبه الكامل لخدمات المعلومات في تلك الشركات، لكن ذلك يزيدنا اهتماماً بقضيتها انطلاقاً من أن المفهوم الذي نعتمده في هذه الدراسة لخدمات المعلومات ينسحب على جميع الخدمات التي تُعنى بالاستجابة للحاجات البحثية والمعلوماتية على امتداد أنواعها ومستوياتها. ولا ننسى أن نمو العاملين كأصحاب معرفة يؤدي إلى نمو الإنتاجية وتبوء المكانة الأرقى.

ومن الممكن أن نرى الوجه الآخر من الصورة في شركات عملاقة في الخارج ونرى معه بوضوح أن هذه "العملقة" لم تأت من فراغ، وإنما جاءت نتيجة الاقتناع بالمسلمة التي ينطلق منها السياق العام لكتابنا الحالي من حيث الإقرار بأن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية والإقرار أيضاً بأنه مورد ينشيء الثروة ويحقق التميز (بغض النظر عن الشكل الذي تظهر به والأوعية التي تحملها) وبرغم أن هناك إفادة من بعض المصادر (القليلة) فإنه لا مشاحة في القول أننا اعتمدنا هنا مصدراً واحداً هو كتاب: "حتى ترى ما لا يُرى"... لمارشاند وزميليه[19]. لتناولهم الوافي لموضوع (الشركات واستبدال القدرات) والذي استخلصناه على النحو التالي:

الشركات واستبدال القدرات:

تتطلب التغيرات في استخدام المعلومات وأهميتها -بصرف النظر عن نوعية العمل- من كبار المديرين التنفيذيين أن يفكروا بأساليب جديدة كلياً إزاء الارتقاء بمعلوماتهم العملياتية والتنافسية وتلك الخاصة بالمتعاملين معهم. إن الأمر لا يقتصر على إضافة قدرات تقنية أو إلكترونية للاستراتيجية القائمة، بل إلى أبعد وأهم من هذا، أي تمكين الشركة من القفز إلى مواقع تنافسية جديدة في قيادة

الأعمال. فعادة ما ينظر القياديون من رجال الأعمال إلى ما بعد الأداء الحالي كي يقيموا قدرات الشركة بغية معالجة التحديات التي تلوح مستقبلاً في استخدام المعلومات.

إن كل الأعمال أصبحت أعمال معلومات. وتعتمد قيادة الأعمال المستقبلية على بناء واستخدام قدرات معلومات لإرساء علاقات مع الزبائن المستفيدين والحفاظ عليها، وعلى رصد التوجهات التنافسية قبل أن يفعل الآخرون ذلك، وعلى الوصول إلى الكفاءة العملياتية بخصوص الوقت والتكاليف والتوجيه[20].

واستبدال القدرات معروف تماماً في النظرية المرتكزة على الموارد. وتبعاً لأصحاب هذه الرؤية الفكرية فإن الاستبدال يشير إلى استعمال موارد أو قدرات بديلة لبلوغ هدف ما، أو لإحراز نتائج تجعل ذلك الهدف لاغياً، وهناك إقرار بأن استبدال قدرات الشركة ومواردها يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية. ولقد أظهر البحث الكمي (التطبيقي) أن رأس مال تقنية المعلومات هو بديل صافٍ لكل من رأس المال العادي وطاقة العمل، بل إن قدرة الشركات على الاستفادة من التحسينات في قدرات المعلومات تحددها جزئياً عملية استبدال قدرة المعلومات بعوامل الإنتاج الأخرى.

ويمكن لاستبدال القدرة أن يحقق ميزة تنافسية على الدوام، إذ ليس باستطاعة الشركات التنافسية أن تستنتج مزيج قدرات مماثلاً . وهذا ما أدركه كثير من الشركات، وعكسته أهم التغييرات الإستراتيجية فيها[21].

ماذا تحقق المعلومات كبديل؟

يحقق استبدال المعلومات بقدرات أخرى (لاحظ أن المسبوق بالباء هو المستبعد) نوعين من المكاسب أولاهما مباشر وهو كسب الوقت ومن ثم خفض التكلفة، وثانيهما غير مباشر حيث يمثل تفعيلاً للقدرات الأخرى. وإذا بدأنا التفصيل بقضية كسب الوقت فإننا نجد أنه قد ثبت من بحوث الإدارة أن قدرة المعلومات تخفض من تكلفة التنسيق والمداولات من ثلاثة أوجه: هي الاتصال، والبحث،

والمراقبة، فعلى سبيل المثال تستطيع قدرة المعلومات تحسين الاتصالات عن طريق إنقاص حجم المعلومات المتراكم، ومن ثم تسمح بتجميع المعلومات مركزياً ومعالجتها من قبل صانع قرار واحد، ثم توزع عن طريق الشركة في صيغة أوامر مبسطة نسبياً، ويمكنها أيضاً التقليل من تكلفة نقل (المشاركة) في المعرفة، وإعادة توزيعها على صانعي القرار. وكذلك خفض تكلفة البحث المتعلق بإيجاد معلومات جديدة وملء الوظائف الشاغرة أو إيجاد حلول مناسبة للمشاكل، إضافة إلى ذلك يمكن أن تخفض قدرة المعلومات من المخاطرة في التعاملات التعاقدية عن طريق إحكام السيطرة على العمليات، وكذلك الحال في قياس الأداء الذي يمكن تحقيقه بواسطة رقابة معيارية محددة زمنياً. وعلى سبيل المثال فإن استبدال قدرات المعلومات يعالج العجز في قدرات أخرى من خلال استخدام الإنترنت في الانتشار عالمياً بدلاً من الأساليب التقليدية المكلفة[22].

أما عن تعزيز المعلومات للقدرات الأخرى، فهنا تتجاوز تحسينات الأداء مسألة توفير التكلفة الخاصة بـ "المعلومات" إلى التحسينات الناجمة عن تنمية القدرات الأخرى، فنجاح حركة الدورة المعلوماتية يمكن من تعزيز شبكات الاتصالات بين العاملين لتحسين اتخاذ القرار من خلال وضع الاتصالات في متناول يد أكبر عدد منهم بواسطة نظام إلكتروني بسيط، أو مشروع قاعدة بيانات مركزية مما يجعل بالإمكان دعم معرفة العامل بغية تحسين رؤية الشركة.

توفر المعلومات في عدد العاملين المطلوبين لإنجاز المهام الصعبة، ثم تعزز وظائف هؤلاء عن طريق تزويدهم بالوسيلة المناسبة للوصول إلى المعلومات والمعرفة بغية تحسين قدرة اتخاذهم للقرار، ويمكن أيضاً تنمية التزود بالمهارات من خلال معايرة المعلومات وجعلها متاحة عبر تقنيات الإنترنت.

هنا يمكن ألا نحتاج إلى إعداد تقارير هرمية مركبة، إذا تم توفير تسهيلات اتصال فعالة بين الأقسام المختلفة وتشجيع المشاركة وتطوير الأفكار فيما بينها. كما يمكن أن نستعيض الشركات بالمعلومات عن حركة العاملين بين المكاتب

وكتابة التقارير الورقية، وأن نستغني أيضاً عن الهياكل التنظيمية الجامدة بشبكات افتراضية للعاملين أكثر مرونة.

إذن فإن استثمار قدرات المعلومات لن يؤدي إلى استخدام أفضل للمعلومات فحسب، بل سيوفر أو يعزز قدرات الأعمال الأربع الأخرى: إنتاج العاملين، وخفض التكلفة، وعلاقات الشراكة وكفاءة الأداء وسير العمل.

تؤثر قدرة المعلومات في البنية التنظيمية أولاً فهي تتيح مساحة أكبر للامركزية في سلطة القرار، نتيجة لخفض تكلفة توصيل المعرفة، وإتاحة الفرصة للاستفادة بشكل أفضل بالمعلومات المختزنة، وهذا يخفف التحميل الزائد للمعلومات عن كاهل صناع القرار، ويشجع عمل الفريق، ثم إنها ثانياً تقلل من الحاجة إلى النظام التراتبي أو الهرمي.

والمنشآت والشركات التي يتحقق لها ذلك تتوفر أيضاً على استخدامات ابتكارية لقدرات المعلومات كي تحسن أعمالها، وفضلاً عن ذلك فإن المديرين يقرون بخصائص أخرى لقدرات المعلومات في مساعدة وتعزيز قدرات الأعمال الأخرى، إذ مع محدودية الموارد يستعان بتقنيات المعلومات لخفض التكلفة والحفاظ على مستوى المنتج نفسه، وتوفير المال في حالة الاستعاضة بالمعلومات يمثل موارد كامنة يمكن تخصيصها لتحقيق أولوية استراتيجية معينة.

إن إنشاء المعرفة سواء من قبل الفرد (حيث المعرفة الجديدة تكون في رأس الفرد) أو من قبل الفريق (حيث المعرفة الجديدة تكون في رؤوس عدد محدود من الأفراد وبينهم)، ما يزال -كما بينا من قبل- رغم أهميته العظيمة محدود الأثر في الأداء الكلي للشركة ما لم يتحول إلى جزء من كينونة الشركة ومعرفتها الكلية. وهذا لا يتم إلا من خلال قدرة الشركة على توصيل المعرفة الجديدة وتحقيق التشارك بين جميع العاملين لتكون جزءاً من قدرتهم الجوهرية القائمة على المعرفة.

ومن هنا يكون الاهتمام بتذليل العقبات الأساسية التي تواجه المعرفة والتشارك فيها أيضاً داخل الشركة. ولعل هذا ما يجعل إدارة الشركة تهتم بالفجوة

المعرفية بين من ينشئ المعرفة الجديدة في الشركة ومن يحتاجها من أجل تطبيقها في أعمالها، كما تهتم أيضاً بالمعايرة الداخلية كأداة فعالة في توصيف وقياس وتوصيل المعرفة والتشارك فيها. وكذلك مدى قدرة وحدات الشركة المختلفة وإدارة المعرفة فيها على تخطي العقبات التي تحول دون تحقيق "التعميم" المعرفي [23].

بل إن الشركة التي تريد حقاً أن تعزز الإبداع من خلال المعرفة لا تكتفي بالتركيز على بث المعرفة المتوافرة وإيصالها، لأن ذلك يمثل سياقاً متواضعاً لتحسين التعلم والإبداع في المنظمة، وإنما تبادر بتلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة من مصادر أخرى، ومنها الشركات التي تعمل في نفس المجال.

وإن كبار المديرين يقرون، هم أنفسهم، إزاء المعلومات، بأمرين، أولهما أن الميزة التنافسية تفوز بها الشركات التي تحقق نتائج طيبة من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات، أما الأمر الثاني فهو أن الانتقال بشركة ما إلى الاستخدام الفعال للمعلومات يتطلب إدارة متوقدة في استخدام ثلاثة عناصر حاسمة للأداء المرتفع فيما يخص معالجة المكون المعلوماتي للشركة من خلال ما يلي:

- قيم وسلوكيات المعلومات، والتي تتمثل في قدرة شركة ما على غرس ونشر سلوكيات وقيم لدى موظفيها ومديريها للاستعمال الفعال للمعلومات وتقنياتها.
- ممارسات إدارة المعلومات وهي قدرة شركة ما على الإدارة الفعالة للمعلومات في دورة حياتها، التي تتضمن تقييم المعلومات ثم جمعها وتنظيمها ومعالجتها وتحديثها.
- ممارسات تقنية المعلومات وهي قدرة شركة ما على الإدارة الفاعلة لتطبيقات تقنية المعلومات المناسبة والبنية التحتية لدعم عمليات اتخاذ القرار والاتصالات المتفاعلة المهنية للإبداع ، عندما تعمل هذه القدرات معاً وفي توقيت متزامن لتحقيق مجموعة من التفاعلات بينها فإنها تبنيء بأداء أفضل في الأعمال.

التعلم والابتكار:

إن الابتكار الذي يقوم على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة يتطلب باستمرار التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء

الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف الشركة. أي أن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في الشركة لابد من أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من أجل أن تعمل به الشركة (بكل أفرادها أو أقسامها) بكفاءة.

وإن خبرة الشركة في إنشاء وتجديد الميزة التنافسية تؤكد على سمتين أساسيتين في هذه المزية: (Sustainability) والتي تشير إلى أن تمتع الميزة التنافسية بالتجديد والاستمرارية يجعلها ميزة استراتيجية مستدامة. ولا شك في أن التعلم يمكن أن يحقق هاتين السمتين في الميزة. ولا يكفي مجرد وجود التعلم، بل –إضافة إلى ذلك- لابد من الوقع السريع في أدائه، وتفسير ذلك يكمن في أن الابتكار الجديد لا يمكن أن يصل ذروته في الفاعلية (تحقيق أهداف الشركة) والكفاءة (الاستخدام الأكفأ للابتكار) إلا بالتعلم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة. والواقع أن أهم انجازات الابتكار في الشركة يتمثل في كونه يولد التعلم الجديد. فالابتكار بهذا المعنى هو معرفة كثيفة جديدة يستدعي من أجل استخدامه بكفاءة التعلم عالي الأداء. وفي ظل المنافسة لا يعود الابتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الابتكار يجب أن يكون سريعاً أيضاً.

منظمات التعلم:

لكي تكون المعرفة، وليس الأشياء المادية، هي لب الجدارة الجوهرية وبؤرة التركيز فإن نمطاً جديداً من الشركات أو المنظمات يتم الحديث عنه على نطاق واسع جاء تكوينه وتطوره وانتشاره ليحل محل الأشكال التقليدية من المنظمات إنه: منظمة التعلم أو لعلي أراها في حالاتها المثلى جديرة بأن تصبح منظومة التعلم Learning Organization[24]. ومن أهم العوامل التي أدت إلى التحول إلى هذا النمط من المنظمات هو الاتجاه إلى التركيز على العاملين، والاعتراف المتنامي بأن الإنسان القائم بالعمل لديه ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة، وأن التطوير ليس قصيراً على الإدارة بمفردها. إن النمط الجديد من منظمات التعلم يجعل العمل المعرفي مسؤولية الجميع، مديرين ومدارين من خلال التشارك في المعرفة بالأهداف والخطط والسياسات وغيرها.

ويمكن تعريف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيـف والتغيير المستمر لأن جميـع أعضـائها يقومـون بـدور فعـال في تحديـد وحـل القضـايا المختلفة المرتبطة بالعمل. في حـين أن حـل المشـكلات لا يمثـل سـوى الحلقـة الأولى في التعلم، ولعل الأهم والأعمق في التعلم هو الحلقة الثانية التي تتجاوز حـل المشـكلات (تعديل الحلول على نفـس الأسـس والقواعـد) إلى تعـديل أو تغيـير الأسـس والقواعـد نفسها.

كما تعرف منظمة التعلم بأنها المنظمـة المـاهرة في إنشـاء، واكتسـاب، ونقـل المعرفة وفي تعديل السـلوك بمـا يعكـس المعرفـة والـرؤى الجديـدة. ويلاحـظ أن هـذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة أو الفهم، وإنما يتجاوز ذلك إلى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة تتعلق بتغيير الشركـة وفي إطـار العمليـة المسـتمرة يكـون التعلم عملية إعادة بناء للمنظمة.

كما يمكن تعريفها بأنهـا المنظمـة التـي يقـوم فيهـا كـل واحـد مـن العـاملين بتشخيص المشكلات وحلها، وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، وتغـير، وتحسـن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها.

# خاتمة

في الرأسمعرفية، يأخذ القيّمون على المعلومات دوراً أكثر رُقياً وإنسانية، ففضلاً عن التزويد والتجميع والتنظيم وتلبية مطالب الإفادة وهي عمليات لها الأهمية الجوهرية في ذاتها، سيبادرون (بإذن الله) من خلال معرفتهم وبصيرتهم بطبيعة وخصائص البيانات والمعلومات إلى تصميم مجموعة من الأنشطة التي تضيف قيمة للمعلومات لمساعدة المستفيدين لصناعة قرارات أفضل، ومواجهة المواقف بتصرفات، كذلك، أفضل.

وعلى الجانب الآخر تتخذ الشركات كنموذج للمستفيد "المعرفي" مبادرات نحو "أنسنة" كيانها فتصبح منظمة تعلم، قبل أن تكون منظومة آلات ويصبح أفرادها متجددي المعرفة والتعلم، ومن ثم تسعى الشركات الداعية إلى توصيل المعرفة الجديدة إلى بنيها وضمان تشارك كافة عامليها في اكتساب ما تضفيه تلك المعرفة من قدرات. إن هذا النوع من الشركات يعلم أن ذيوع المعرفة المتجددة هو السبيل للانضمام إلى حلبة المنافسة في عصر "الرأسمعرفية".

## الهوامش والحواشـي

(1) Wagner Döbler, Ronald. Tacit Knowledge Management, library science- no bridge between? IFLA (108) Knowledge Management(in).. Op. cit. p. 39.

(2) Wormell, Irene. Skills and competencies required to work with Knowledge Management(in). Knowledge Management Op. cit. p. 107.

(3) Wagner-Dobler: Knowledge Organization for the betterment of humankind. (in) Knowledge Management… Op. cit. p. 65.

(4) Schreibman, Vigdor, Knowledge organization for the betterment of humankind (in) Knowledge management Op. cit. p. 43.

(5) Wagner-Döbler. Op. cit. p. 44.

(6) Wormell, Irene. Op. cit. p. 111-112.

(7) Cabena et al. (1988): Discovering data mining: from concept to implementation. New Jersy, Prentice Hall 1988, p 110-111.

(8) Davenport, Thomas H. and Larry Prusak: Blow up the corporate library. (in) Knowledge management. Op. cit. p. 15

(9) Ibid. Op. cit. p. 17.

(10) Henczel, Susan. The Information audit as a first step towards effective knowledge management (in) Knowledge Management.. Op. cit. 91-96.

(11) Wormell, Irene. Skills. Op. cit. p. 107, & 51 Davenport, Thomas H. and Larry Prusak, Op. cit. p. 17.

(12) Davenport, Elisabeth: Organizations, Knowledge Management and libraries: issues, opportunities and challenges. (in) Knowledge management Op. cit. p. 85.

(13) مارشاند، دونالد، كيتنغـر، وليـام، رولـتر، جـون، Making the visible, Chcichester (England) 2001 حتـى تـرى مـا لا يُـرى: كيـف تتفـوق الشركـات بالاسـتخدام الصـحيح للمعلومات والعاملين وتكنولوجيا المعلومـات، تعريـب. نـور الـدين الشـيخ عبيـد، الريـاض. العبيكان. 1424هـ 2004م، ص 198، 199.

(14، 15) نجم عبود نجم. ص 156، 157.

(16) Jacoub, Alvin L. & Matarazzo, James M. Corporate bunker or cyber café: rethinking the strategic role of the library in the corporation case study (in) Knowledge management . Op. cit p. 220

(17) مارشاند. المصدر السابق. ص 224، 225.

(18)Davenport, Tom and Larry Prusak. Op. cit. p. 19

(19) مارشاند، وزميلاه. المصدر السابق.

(20) نجم عبود نجم. ص110.

(21) صلاح الدين الكبيسي. ص158.

(22) مارشاند، دونالد. وزميلاه. مصدر سابق. ص47-50.

(23) نفس المصدر السابق. ص267.

(24) كلمة منظمة تستخدم هنا بمعناها الواسع للدلالة على المؤسسات والشركات الإنتاجية والخدمية والاجتماعية محلية أو دولية.

# خاتمة

# الرأسمعرفية بأخلاقياتها ... بديلاً

نبه اقتصادي اسمه "جوزيف شومبيتر" إلى أن الرأسمالية تعني وجود نظام من القيم، أو السلوك تجاه الحياة، أو حضارة –حضارة عدم المساواة وزيادة حظوظ بعض الأسر.. ولكنها حضارة سرعان ما تزول وتنتهي".

لم تلق أفكار "شومبيتر" النجاح لأنها كانت ترى ضرورة وجود نزعة أخلاقية تحكم إطار عمل الرأسمالية، وأنه إذا سقط –وفقاً لرأي الرجل- الإطار النظري لهذه النظرية فلابد أن تختفي تلك النظرية بأسرها من التطبيق، وهو الأمر الذي لم يعره البعض -إن لم نقل الغالبية- من أولي الأمر في الرأسمالية الغربية اهتماماً، وكان همهم ليس الإطار النظري أو الأخلاقي ولكن كرسوا جهدهم لاستمرار الرأسمالية وبقاءها[1].

وإذا كانت الأزمة المالية الحالية التي عصفت بأسواق الدول الرأسمالية قد كشفت عوار إطلاق الحرية "غير المسؤولة" لحركة السوق، فإن هناك –لأسباب مختلفة- من يستميت في الإبقاء على رأسمالية ميكافللية (انتهازية) على أرض الواقع. وفي خضم ذلك تكاد تنسى الممارسات غير الأخلاقية للتمويل الرأسمالي في البنوك والبورصات، والفساد الذي استشرى بواسطة أعضاء مجالس إدارة المؤسسات المالية، والكذب والتدليس من جانب المحاسبين (وهي طائفة كان البعض منا يظن أن انضباطها لا يرقى إليه شك)، وهكذا يظهر أن هذه الأزمة ليست طارئة على الرأسمالية، بل إن طبيعة النظام الرأسمالي الذي يقوم على الأنانية والمادية من شأنه أن يفرز المزيد من الأزمات والمشكلات المتلاحقة وانعكس ذلك على الواقع في عالم يعيش فيه كثرة من الفقراء يعانون الحرمان والبؤس وقلة من الأغنياء يستعلون بوفرة من الموارد[2].

وإذا كان من السهل القول بأن ذلك ينقلنا مباشرة إلى التحول إلى الجانب الفكري والمعرفي "الراقي" في حياة الإنسان، باعتبار المعرفة والتفكر هما سبيل الإنسان إلى نُبل الغايات، إلا أن ذلك لا يعني أننا في غنى عن تثبيت الجانب الأخلاقي كمحرك نظيف للرأسمعرفية. وفيما يلي خمسة أعمدة لأخلاقيات المعرفة توفرت عليها، مع تصرف محدود، من خلال تقرير التنمية الإنسانية 2003، وفي الأخلاقيات لا تقادم ولا بلى وإنما يجليها ما يتأتى من كوارث ناجمة عن الاستعلاء عليها، فإليها بإيجاز.

الأعمدة الخمسة لأخلاقيات المعرفة:

1- إعلاء المعرفة واستقلالها:

يتطلب غرس اكتساب المعرفة وتوظيفها في البنية الاجتماعية والاقتصادية العربية موجهات للسلوك، أي نسق حوافز مجتمعي ونسق إثابة للسلوك البشري، يعليان من شأن اكتساب المعرفة وتوظيفها في بناء التنمية الإنسانية بدلاً من الوضع الراهن التي تتمحور فيه القيم حول الامتلاك المادي، والحظوة من مصدري القوة، المال والسلطة، وتستمد القيمة الاجتماعية للبشر منهما.

إن التغلب على المعوقات المحبطة للعلم والمعلومات والمعارف "لا يتحقق إلا بتأسيس مجال معرفي مستقل يعمل على إنتاج المعرفة وتنميتها في استقلال عن الإكراهات السياسية، ولن يتأتى ذلك إلا بترسيخ قيم الديمقراطية السياسية من جهة وديمقراطية المعرفة وحرية اكتسابها وإنتاجها من جهة أخرى[3].

2- الديمقراطية والمعرفة:

لو اعتبرنا أن الديمقراطية واحدة من السلوكيات للفرد وللجماعة فيما يتصل بأمور الإنسان وأنشطته بصفة عامة.. فتجئ المعارف والمعلومات أحوج ما تكون إلى هذه السمة السلوكية، فكلاهما لا تعمل إلا في النور الذي هو ألزم عناصر انتعاش الحياة الديمقراطية على الدكتاتورية والاستبداد التي تتحصن في الظلام، وربما

تستغرقنا الاستشهادات على هذه "المسلمات" أو شبه المسـلمات، ولكـن تقريـر التنميـة الإنسانية (2003) يكاد لا يغادرها فيما يعرض من قضايا باعتبارهـا الركيـزة الأم لمجتمـع المعرفة وهو ما لا نجد خلافاً[4].

وترتبط الأشكال الديمقراطية لصنع القرار، رغـم قيودهـا بعمليـات تكشـف عـن سمات مؤسسية مرغوبة: وهي تلتقط إشارات، وتوازن المصالح، وتنفـذ أعـمالاً مختـارة، ويبين عدد متزايد من الكتابات أن مؤشرات التعبير عن الرأي والخضوع للمساءلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج أفضل للتنمية، ويشمل ذلك نصيباً أعلى للفرد من الـدخل الـوطني، ومعدلات أقل لوفيات الأطفال الرضع، ومعـدل أقـل للأميـة. وتؤيـد الـدلائل التجريبيـة بقوة استنتاج "أمارتيا سين" من أن الديمقراطية –المستندة إلى حرية التعبير- تلعب دوراً بارزاً في القضاء على المجاعة واستنفار عمليات فعالة للغوث من الكوارث. وتوحي أيضـاً الدلائل التجريبية والنظرية بأن الالتزامات البيئية والنتـائج ذات الصـلة تـرتبط إيجابيـاً بالممارسات الديمقراطية، رغم أن بعض البلدان قدمت أداء بيئياً جيداً باستخدام قنـوات أخرى[5].

3- إشاعة العدل:

ينبغي تقديم قيمة (العدالة)، لأن قيم الحرية والديمقراطية وغيرها لـن تـؤتي أي ثمار طيبة بدون قيمة العدالة، وهذه القيمة هي التي تجعـل قـيم النزاهـة والمسـؤولية والخير العـام التـي تتطلبهـا حيـاة المجتمـع الأخلاقـي السـليم، ممكنـة وفاعلـة وقابلـة للحياة[6].

ويستشـهد التقريـر بحـديث الإمـام محمـد عبـده (1849-1905) عـن العدالـة والعلم في إطار دون أن يعلق، ولكني أريد للقارئ المكرم أن يشترك معي في النظر إلى مـا جاء في هذا الإطار وقد يشترك معي حينئذ في العجـب أن الـدعوة التـي أطلقهـا (أو قـل إعادة الدعوة) الإمام مضى عليها قرن من الزمان أو يزيد، إذ يقـول: إن العدالـة والعلـم، هذان الأساسان الجليلان متلازمان في عـالم الوجـود، متـى سـبق أحـدهما إلى بـلاد تبعـه الآخر على الأثر، ومتى فارق واحد منهما جهة تعلق الثاني بغباره، فلا يكـاد يرفـع قدمـه

أو يضعها إلا وصاحبه يرافقه، بهذا ينبئنا التاريخ وتحدثنا سير الدول التي ارتفع بها منار العدل أو بزغت فيها شموس العلم، كيف تمتعت بالنورين، وطارت إلى أوج السعادة بهذين الجناحين، حتى إذا أتت حوادث الدهر على أحد الأساسين فهدمه سقط الآخر بأسرع وقت وانحطت الدولة المصابة بفقده إلى أسفل الدركات فأغسق جوها بكثيف من الظلمات وغشيت أبصارها حجب مكن الجهالة.

وسر هذا جلي، فإن العلم إذا انتشر في قوم أضاءت لهم السبل واتضحت المسالك وميزوا الخير من الشر والضار من النافع، فرسخ في عقولهم أن المساواة والعدالة هما العلة الأولى لدوام السعادة، فيطلبونهما بالنفس والنفيس، وأن الظلم والجور قرينان للخراب والشقاوة، وإذا رسخت قدم العدالة في أمة تمهدت لها طرق الراحة، وعرف كل ما له وما عليه، فتلهبت فيهم الأفكار، وتلطف الإحساس، وقويت قلوبهم على جلب ما ينفعهم ودفع ما يضرهم، فيدركون لأول وهلة أن لا دوام لما وصلوا إليه، ولا ثبات لما تحصلوا عليه، إلا إذا تأيد بينهم شأن المعارف الحقيقية، وعمت التربية سائر أفرادهم، فيقدمون بكليتهم على الأخذ بالأسباب المؤدية لانتشار العلوم وتعميمها على سائر الأنحاء[7].

إن تشخيص الداء، كما علمتنا التجارب يمثل في الأحوال الطبيعية النصيب الأكبر في الشفاء، لكن تجارب أمتنا تعلمنا أن المرض الحقيقي لن يزول إلا بتعاطي الدواء الذي قد يكون أقرب للمرء من نعلي قدمه. وبعضهم لا يتعاطاه إلا إذا جاء طبيب أجنبي (زائر) يتكلف ما يرهق المال والبدن والأشد نكالاً أن يدهس الكرامة والعرض والأوطان.

4- الكرامة الإنسانية:

يقول تقرير التنمية الإنسانية في سياق الحديث عن متطلبات البيئة الباعثة على الإبداع: "إنه يتوجب على الإنسان بما هو إنسان، احترام الكرامة الإنسانية، والإقرار بحق الاختلاف، ونبذ سياسة التمييز بسبب اختلاف الآراء أو المعتقدات، وتشجيع

الإبداع ومكافأته، وتوجيه العناية الخاصة إلى عالم الطفل وعالم المرأة بوجه خاص، ووضع حد للتمييز الظالم في هذا المضمار[8].

هذه الفقرة جاءت في سياق الحديث عن القيم الباعثة على إعمال العقل والإبداع، لتحقيق التقدم المعرفي والتقدم الاجتماعي الأشمل للمجتمع العربي، ونحن إزاء نص يذكرني بما مر بي من كتابات تربوية تؤكد في سياق تربية الفرد أو تنشئته أو تعليمه على احترام شخصية الإنسان الفرد[9]، ولفت نظري أن هذا الكلام يقصد به أساساً "التلميذ" أو "الطفل"، ولما أتيح لي أن أقارن ذلك بالآية الكريمة: "ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا"، وجدت نفسي محاصراً بالتساؤلات حول "بني آدم" من هم بنو "آدم" المعنيون بالخطاب هنا: الفرد، أم الجماعة، الشيخ الغني، الكهل، الشاب، الصغير، الوليد، المضغة، العلقة، النطفة، الغني، الفقير، العفي، المريض، الرجل، المرأة، أبعد من هذا: الكافر، أم المؤمن، والإجابة الحاسمة أنهم كل هؤلاء.

وإذا كان هؤلاء جميعاً مكرمين من خالقهم فهل لمخلوق أن يهينهم أو أن يحط من كرامتهم، إن الفهم الأوعى لكتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم يحول بين الفرد أو الجماعة أن تهين نفسها إلا إذا أبت كما هو الحال في أنحاء كثيرة من العالم العربي.

5- إلغاء الانفصال بين القول والعمل:

يعيد تقرير التنمية الإنسانية العربية التأكيد على أهمية ألا ينفصل العقل عن القول بصياغة مختلفة غير تقليدية فيقول: "أنه برغم أهمية إصلاح العقل في الثقافة العربية الحديثة إلا أن "إصلاح الفعل" مطلب لا يقل أهمية عن مطلب إصلاح العقل. وإذا كان يلزم باعتماد "العقلانية" و"الفاعلية العلمية والأدائية"، فإن إصلاح الفعل يلزم بإصلاح الأخلاق وتهذيبها، وبنشر مجموعة القيم الفاعلة والمؤثرة في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وتجذير هذه القيم تجذيراً يأذن لها بأن تكون مبدأ مبدعاً للمعرفة وللثقافة. ويتقدم هذه المنظومة القيمية قيم: الحرية، والعدالة، واحترام الكرامة

الإنسانية، وحماية حقوق الإنسان الأساسية، والنزاهة، ونشدان الحيز العام، والمسؤولية وأخلاق الوفاق والتفاهم والحوار والتداول.

ويأتي في قلب ذلك وربما على رأسه، أن تكون قرارات "الفعل" موافقة لقرارات العقل، بمعنى أن تصنع القرارات وتتخذ بناء على المعلومات والبيانات التي تسبقها، لأنه إذا جاء القرار سابقاً على المعلومات، تصبح هذه الأخيرة في أحسن حالاتها مبعثاً للإحباط. إن خدمات المعلومات ببشرها وتقنيتها جزء من الجسم الاجتماعي في حاجة باستمرار إلى الشعور بجدوى الجهد والمال لعافية ذلك الجسم. وهنا نجد أنفسنا في حاجة إلى استيعاب وهضم "قدسية المعلومات والبيانات صحة ودقة وصدقاً في مطابقتها للواقع".

### الحواشي والهوامش

(1) محمد حسن يوسف. المأزق الحالي للرأسمالية العالمية وتهاوي الإطار النظري لها. الأهرام الاقتصادي (2008/11/21) ص23.

(2) محمد عبدالحليم عمر. قراءة في الأزمة المالية العالمية. الأهرام (13 شوال 1429هـ 3 أكتوبر 2008). ص 24.

(3) تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003: نحو إقامة مجتمع المعرفة/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. عمان: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. المكتب الإقليمي للدول العربية، 2003.

(4) ربما وجد التقرير معارضة أن انتقاداً حول تواقيت صدور مثل هذا التقرير، أو الهدف منه، أو حتى إساءة استخدام "الحقائق" الواردة فيه، إلا أننا أخذنا الحقائق أو التشخيصات الواردة وجردناها وتعاملنا معها فإن الفائدة يمكن أن تكون مزدوجة من حيث: تحقيق المتطلبات المعرفية التي هي مكسب لأي مجتمع من جانب "الثاني" وهو مترتب على الأول، تنمية القدرة على تقبل النقد والاعتراف بالخطأ.

(5) تقرير التنمية الإنسانية العربية. مصدر سابق. ص 40.

(6) المصدر السابق. ص142.

(7) المصدر السابق. ص 149 (إطار 8-3).

(8) المصدر السابق. ص 142.

(9) حسني عبدالرحمن الشيمي. مقومات الدور التربوي للمكتبات المدرسية..دراسة تطبيقية. الرياض: دار المريخ، 1406هـ 1986م. ص22-23.

# الكشاف

(أ)
الاتصالات 96
الاتصال العلمي 87
الاتصال الكوني 49
الاستراتيجيات الوطنية 101
الإدارة الاستراتيجية 91
إدارة المعرفة 48، 49، 59، 66، 67
إدارة المعلومات 84، 88، 122، 129
الأصل المعرفي 69
الأصول المعرفية 19
الإعصار المالي 3، 102
الإنترنت 62، 85، 94، 117، 127
الانهيار المالي 102
الأوعية 32
إتاحة المعلومات 97، 98
أجهزة الاستخبارات 56
استبدال القدرات 126
استراتيجيو المعرفة 112
استيداع البشر 46
إظهار المعرفة الضمنية 58
اقتصاد المعرفة 26، 27
(ب)
البرادعي 21
البريد الإلكتروني 86
البُعد الصامت للمعرفة 52
البُعد الضمني 52
(ت)
التخصيب الفكري 33
التدوير 96، 98
تعدين النصوص 116
(تابع ت)
التعلم 130، 131
التفاعل الاجتماعي 61، 67
تقنية المعلومات 85
التماذج المعرفي 54
التوسط المعلوماتي 101
التوظيف الذاتي 94
توظيف المعلومات 27
توليد المعرفة 28، 32
(ث)
ثروة المعرفة 23
الثروة المعرفية 19، 20
الثقة بالمعلومات 102
(ج)
الجسد الواحد والمعلومات 97، 98
(ح)
الحدس 55
(خ)
خرطنة المعرفة 99
خدمة الموقف 119
(د)
الدماغ البشري 23
الدمج المعرفي 63
دورة حياة المعرفة 65
دورة الحياة المعرفية 24
دورة المعرفة 27

(ذ)
الذاكرة البشرية 45
الذاكرة الخارجية 44، 45
الذاكرة الداخلية 45
الذكاء الإنساني 23
(ر)
رأس المال 26، 27
رأس المال الاجتماعي 15
رأس المال البشري 15
رأس المال المادي 26
رأس المال الفكري 16، 18، 113
رأس المال المعرفي 15، 27
الرأسمالية 3، 11
الرأسمعرفية 3، 5، 9، 11، 27
رجال المكتبات والمعلومات 9

(ش)
الشركات 112، 117، 120، 125، 130
الشركات اليابانية 96
شفافية المعلومات 103
(ع)
العاملون بالمعرفة 21
العتاد 99
(غ)
غزارة المعلومات 94، 95
(ف)
فاعلية المعلومات 88
الفجوة المعرفية 87

(ق)
القدرات العقلية 23، 24
القفزية 85
قواعد البيانات 115، 116
قوانين رانجا ناثان الخمس 47، 117
قيمة التبادل 30
قيمة الاستعمال 30
قيم وسلوكيات المعلومات 129
(ك)
الكفاية الاقتصادية 95
الكفاية الإنتاجية 95
كوكا كاولا – أرباح 27

(م)
مجتمع المعرفة 86
محللو المعلومات 120
المساواة في المعلومات 97
المستوى الاستراتيجي 91
المستوى التشغيلي 91
المستوى التكتيكي 91
المعايرة الداخلية 128
المعرفة 18، 22
المعرفة السلوكية 55
المعرفة الشخصية 52
المعرفة الضمنية 16، 51، 52، 53، 55، 56، 57، 61، 62، 63، 64، 65، 66
المعرفة الضمنية/الكامنة 11
المعرفة الظاهرة 51، 52، 55، 56، 57، 61، 62، 63، 65، 66
المعرفة العلمية 53
المعرفة الكامنة 16، 51

(تابع م)
المعرفة المجهولة 51
المعرفة – المنح والمنع 25
المعلومات الضمنية 116
منظمات المعرفة 28، 31
الملكية 20
الملكية الفردية 21
منظمات المعلومات 28، 31
المنظور الاتصالي للمعرفة 49
مهنيو المعرفة 121، 122
مواجهة الفقر 96
المواد المطبوعة 47
الموارد البشرية 34
(ن)
النزاع الإيراني الغربي 21، 22
النسخ والتقليد 24
النفاذ التخيلي 48
النفاذ الجماعي 94
النموذج الاتصالي 50
نموذج الإمداد بالمعلومات 46
(و)
وسائط الاتصال الجماهيري 49



KNOWLEDGE
MANAGEMENT

## هــــذا الكتـــــاب

إن لب هذا الكتاب يدور حول أحقية "الرأسمعرفية" التي تمثل أصولها في الفكر والمعرفة والمعلومات على "الرأسمالية" التي تعلي المال والخام وسلطانهما، وينادي بأن يكون المنتج أهم من المنتج، ورأس الفكر فوق راس المال. ويشاء القدر أن تتوالي الأحداث لتثبت أن الاستسلام لرأس المال وآلياته "المادية" وتحييد الفكر الإنساني وسماته الأخلاقية وفي قلبها نزاهة قيمة يمكن أن تؤدي إلي ما هو أبعد من الانهيار المالي، وإن كان عاصفا. والآن ونحن نرى الإعصار المالي الذي حل بالعالم في سبتمبر 2008، والذي هز وربما أطاح "بمقدسات" كانت تحيط بالرأسمالية. لقد ثبت -من جديد- أن المعرفة هي الأصول التي لا تتحكم فيها بورصات السماسرة، ولا مديري البنوك الطامعة، وأن دفة العالم تأخذ الاتجاه الصحيح، إذا كانت القيادة للمعرفة المبنية على الفكر الإنساني المنشور، والفكر الإنساني الكامن في الخبرة والوجدان والحس وتضامنها معا من خلال إدارة معرفية تدير بضمير.

أسأل الله العلى القدير أن يجعل هذا العمل مقبولا وأن ينفعنا بما علمنا

والله ولي التوفيق،،،

الناشر

عبد الحى أحمد فؤاد




دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة تليفون: 26246252 فاكس: 26246265
daralfajr@yahoo.com

I.S.B.N
977-358-199-3